Cung Văn Ba

Nhiệm Chính Phi

CEO HÀNG ĐẦU TRUNG QUỐC

Người sáng lập
Tập đoàn Huawei
và phát triển công nghệ 3G

Nhà sách trên mạng

THAIHABOOKS Knowledge for the Future
NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI MỞ ĐẦU

Năm 1987, Nhiệm Chính Phi - cán bộ phục viên Giải phóng quân cấp đoàn - khi đó 43 tuổi, đã chung vốn với những người cùng chí hướng, góp được hai vạn nhân dân tệ sáng lập lên công ty Huawei.

Từ một công ty nhỏ với vốn đăng kí chỉ hai vạn nhân dân tệ, cho tới năm 2007 Huawei đã trở thành một trong 100 doanh nghiệp điện tử mạnh nhất Trung Quốc với doanh số đạt 65.88 tỷ nhân dân tệ. Nhiều năm nay, Nhiệm Chính Phi bằng tư tưởng và con mắt nhìn xa trông rộng, trí tuệ quản lý phi thường đã đưa Huawei đi từ thắng lợi này đến thắng lợi khác, cuối cùng trở thành đơn vị sản xuất thiết bị viễn thông có sức ảnh hưởng lớn nhất Trung Quốc. Ngay đến cả người khổng lồ trong lĩnh vực viễn thông Cisco2 cũng phải đau đầu, coi Huawei là đối thủ cạnh tranh lớn nhất.

Tuần báo Thời Đại Mĩ đánh giá, Huawei đang bước trên con đường của những công ty toàn cầu như Cisco, Ericson và đang dần trở thành đối thủ cạnh tranh "nguy hiểm nhất" của những người khổng lồ này. Tạp chí Chuyên gia Kinh tế Anh nhận xét: "Sự trỗi dậy của Huawei là tai họa của những công ty xuyên quốc gia".

Nhiệm Chính Phi chính là nhân tố quan trọng nhất trong ứng của mạng Internet. Cisco cung cấp cơ sở hạ tầng cho các kết nối với Internet và các mạng diện rộng.

thành công của Huawei. Là người sáng lập và là trung tâm lãnh đạo của Huawei, Nhiệm Chính Phi là một nhân vật thần kì. Càng thầm lặng, càng thần kì. Ông luôn trốn khỏi nơi ồn ào, ít khi xuất hiện trước đám đông hoặc báo giới. Cho tới nay cũng rất ít người ngoài giới được gặp ông.

Nhiệm Chính Phi luôn từ chối các cuộc phỏng vấn, những cuộc bình chọn, hay các hội nghị. Dù là những hoạt động tuyên truyền có lợi cho hình ảnh Huawei hay những chương trình truyền hình, hoạt động của chính phủ, Nhiệm Chính Phi đều từ chối. Thậm chí, Nhiệm Chính Phi còn ra lệnh cho các lãnh đạo của Huawei:

“Ngoài những buổi tiếp xúc khách hàng hoặc đối tác lớn, tất cả các hoạt động khác không được nhắc tới, nếu ai nhắc tới sẽ cách chức người đó”.

Nhiệm Chính Phi hoàn toàn không quan tâm tới những lời tán dương, câu nói cửa miệng của ông là: “Suy thoái, phá sản nhất định sẽ tới”. Cảm giác về những nguy cơ khiến ông lúc nào cũng căng như dây đàn, thôi thúc ông không ngừng nỗ lực vươn lên phía trước, chạy nhanh hơn, nhanh hơn nữa để tạo ra “một đàn sói Huawei” khiến những đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước phải khiếp sợ.

Cũng chính cảm giác này, Nhiệm Chính Phi đã sớm dẫn dắt những con người “ngơ ngác” của Huawei bước vào con đường quốc tế hóa, bắt đầu cuộc hành trình tìm kiếm gian khổ nhưng huy hoàng. Ngày nay, Huawei là doanh nghiệp kiểu mẫu của Trung Quốc thực hiện chiến lược quốc tế hóa, ý nghĩa của nó đã vượt lên trên những thành tựu đạt được.

Nhiệm Chính Phi vừa là một doanh nhân, vừa là một nhà tư tưởng. Trải qua 20 năm kinh doanh, bằng ngôn ngữ của riêng mình, Nhiệm Chính Phi đã khắc sâu vào tâm trí mỗi nhân viên của Huawei những tư tưởng quản lý nội bộ và kinh doanh doanh nghiệp như: “Tiếp tục sống là lối đi đúng đắn”, “Chịu trách nhiệm với công việc, không chịu trách nhiệm với con người”, “Phía Đông không sáng, phía Tây sẽ sáng”...Đặc biệt khi doanh nghiệp gặp khó khăn, những tư tưởng của Nhiệm Chính Phi đã có tác dụng khuyến khích, dẫn đường vô cùng quan trọng, giúp Huawei vượt qua được vô vàn khó khăn. Đây là điều hiếm thấy trên thế giới.

Nhiệm Chính Phi là “người cha tinh thần” xuất sắc của giới doanh nghiệp Trung Quốc. Những bài viết của ông được giới doanh nghiệp truyền tụng như những “thánh kinh”. Số bài viết đã in và chưa công bố của Nhiệm Chính Phi lên tới hàng trăm bài, trong đó có rất nhiều câu nói nổi tiếng, ảnh hưởng sâu sắc tới lãnh đạo của nhiều doanh nghiệp lớn trong nước như Dương Nguyên Khánh của Lenovo1, Quách Vi của Thần Châu Digital2. Từ ý nghĩa đó Nhiệm Chính Phi được coi là “CEO bậc thầy” quả không có gì là quá. Đây cũng là lý do chính để chúng tôi chọn đưa Nhiệm Chính Phi vào bộ sách “Quản lý doanh nghiệp Trung Quốc”

Những câu nói của Nhiệm Chính Phi luôn thể hiện trí tuệ kinh doanh độc đáo như:

• Trong các doanh nhân Trung Quốc, Nhiệm Chính Phi là người có

ý thức mạnh mẽ nhất về nguy cơ. Trong các bài viết của mình, ông đã sớm đưa ra quan điểm "Trong sự phồn vinh luôn tiềm ẩn vô vàn nguy cơ". Ông cho biết: "Mười năm nay, điều mà ngày nào tôi cũng suy nghĩ đó chính là thất bại, chưa nhìn thấy thành công, cũng chẳng thấy một cảm giác tự hào hay vinh quang gì mà chỉ thấy cảm giác của những nguy cơ". Ông coi trọng và biết cách đặt ý thức về nguy cơ lên vai từng nhân viên của Huawei. Vì vậy, Huawei cũng dần trở thành hình tượng của một con sói "khát máu, vô tình, giảo hoạt". Còn đối với Nhiệm Chính Phi, ông không hề để ý điều đó.

• "Làm việc, phải làm những việc lớn", đó chính là mục tiêu mà Nhiệm Chính Phi theo đuổi. Ông tâm niệm: "Nếu không muốn suy vong, Huawei phải có khái niệm dẫn đầu thế giới. Chỉ có hướng tới vị trí cao nhất chúng ta mới có thể tồn tại."

• Cảm giác về những nguy cơ khiến Nhiệm Chính Phi vô cùng coi trọng cải cách. Ông luôn nghĩ "Làm thế nào để kế thừa truyền thống, làm thế nào để kết hợp truyền thông với sáng tạo, tiếp thu cái mới, tiến lên phía trước?" Đây chính là "Chủ nghĩa cải lương" mà người ngoài ngành cảm thấy khó hiểu. Còn đối với những doanh nhân đang có ý định cải cách doanh nghiệp thì nó chính là những gì cần học tập.

• Nhiệm Chính Phi hiểu rõ sáng tạo chính là động lực giúp các doanh nghiệp có thể tiến xa hơn, tồn tại lâu hơn. Vì thế ông đề xuất dùng 10% doanh thu để đầu tư cho nghiên cứu sáng tạo. Nhiệm Chính Phi nhấn mạnh: "Trước đây họ coi sáng tạo là mạo hiểm, giờ đây không sáng tạo mới là mạo hiểm". Huawei sở dĩ đạt được những thành tựu như ngày nay là nhờ vào những chính sách như vậy.

• Dù hiện nay Huawei đã trở thành ngọn cờ của doanh nghiệp Trung Quốc nhưng Nhiệm Chính Phi luôn giữ quan điểm bất di bất dịch: "Chỉ có tồn tại mới là mục tiêu, là bản chất quan trọng nhất, là quy luật tự nhiên bất biến". Ông tin rằng "chỉ có người sợ hãi mới có thể tồn tại". Nhìn lại từng bước đi của Huawei, mục tiêu đầu tiên chính là "Tiếp tục sống". Đây nên là mục tiêu phấn đấu cao nhất của tất cả các doanh nghiệp.

• Nhiệm Chính Phi cho rằng thị trường chính là năng lực cạnh tranh trung tâm. Đúng như những gì ông nói: "Sản phẩm của Huawei có thể không tốt nhất, nhưng vậy thì sao? Thế nào là năng lực cạnh tranh trung tâm? Lựa chọn tôi chứ không phải bạn, đó chính là năng lực cạnh tranh trung tâm". Nhiệm Chính Phi nhận

thức sâu sắc rằng kĩ thuật không phải là cạnh tranh trung tâm của Huawei mà là khả năng kinh doanh tiêu thụ. Trọng tâm kinh doanh tiêu thụ của Huawei chính là đội quân thép.

• Nhiệm Chính Phi là doanh nhân như thế nào? E rằng không ai có thể khái quát đầy đủ được về con người ông. Tuy nhiên ông muốn trở thành một nhà quản lý như thế nào? Nói cách khác hiện nay doanh nghiệp Trung Quốc cần quản lý ra sao? Điều đó thể hiện rất rõ qua những phát ngôn của ông. "Quản lý giống như dòng sông Trường Giang, chúng ta xây dựng xong đê kè, để nước chảy tự do bên trong, mặc cho nó chảy ngày, chảy đêm. Ban đêm khi chúng ta ngủ, nước vẫn chảy đều. Nước chảy về biển, bốc hơi, tuyết rơi xuống dãy Himalaya, rồi lại biến thành nước, chảy về sông Trường Giang. Nước sông Trường Giang lại đổ về biển. Nước biển lại bốc hơi. Cứ thế tuần hoàn mãi, nó đã quên đi một người đang kêu gào phía trên bờ bên kia, một thánh nhân. Nó quên mất vị thánh nhân đó, chỉ biết chảy mãi. Vị thánh nhân này là ai? Đó chính là doanh nhân".

• Về trách nhiệm và sứ mệnh của người quản lí, quan điểm của Nhiệm Chính Phi đã vượt trước so với rất nhiều nhà quản lý trong nước. Ông cho rằng: "Vai trò của người quản lý chính là thực hiện mục tiêu tổ chức, việc thực hiện mục tiêu này không phải là những theo đuổi thành tích cá nhân mà chính là áp lực của trách nhiệm xã hội (theo nghĩa hẹp) đối với anh ta". Chính vì lẽ đó, Nhiệm Chính Phi luôn mong muốn đưa Huawei nhanh chóng đi trên con đường quản lý quốc tế tiên tiến.

• Nhiệm Chính Phi là một doanh nhân, một thánh nhân như thế. Ông và doanh nghiệp của mình không nên bị thần thánh hóa hay yêu ma hóa. Dù họ vẫn luôn thầm lặng, nhưng những thông tin về ông và doanh nghiệp của ông chúng ta vẫn có thể tìm được trên các phương tiện thông tin đại chúng. Hy vọng thông qua cuốn sách này, chúng ta có thể đi sâu phân tích toàn diện con người Nhiệm Chính Phi và nguyên nhân vì sao Huawei có thể đạt được những thành tích như vậy? Vì thế, bước vào cuốn sách này, bạn đã bước vào thế giới tư tưởng của Nhiệm Chính Phi, với những điều "Vì sao?", "Làm thế nào?" và nguyên nhân đưa Huawei trở thành một doanh nghiệp điển hình của Trung Quốc.

Chương 1

TIẾP TỤC SỐNG, TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.

Ánh sáng của thắng lợi là gì? Ánh sáng của thắng lợi chính là tiếp tục sống, dù có gầy yếu nhưng không bị bệnh xơ gan, không bị ung thư, chỉ cần chúng ta tiếp tục sống, chúng ta chính là người chiến thắng.

TIẾP TỤC SỐNG LÀ LỐI ĐI ĐÚNG ĐẮN.

Vào từng khoảng thời gian nhất định, trong các doanh nghiệp Trung Quốc sẽ xuất hiện một vài doanh nghiệp tiêu biểu, đại diện cho thành tựu cao nhất và tiêu chuẩn tiêu biểu nhất về quản lý kinh doanh doanh nghiệp như Lenovo, Haier, Huawei… Doanh nghiệp giống như những minh tinh và số phận chúng cũng chìm nổi theo sự biến đổi của trào lưu. Nhưng Huawei có thể coi là ngoại lệ, trước mỗi con sóng lớn, nó đều bình thản vượt qua, bước trên con đường của mình, cuối cùng mở ra con đường lớn đi ra thế giới.

Trong khoảng thời gian 20 năm, Huawei từ một doanh nghiệp tư nhân đã phát triển thành một doanh nghiệp quốc tế với số nhân công lên tới trên 70.000 người, doanh thu hàng năm vượt qua 60 tỉ nhân dân tệ và doanh số tiêu thụ ngoài nước đạt 6 tỉ đô la Mĩ. Có người nói, Huawei là lá cờ tiêu biểu của các doanh nghiệp Trung Quốc trong việc thực hiện tiến trình quốc tế hóa. Những bước đi của Huawei chính là những tài liệu học tập kinh điển cho các doanh nghiệp trong nước.

Tuy nhiên, những lời ngợi khen khiến người ta bị mê hoặc đó không hề khiến người sáng lập Huawei — Nhiệm Chính Phi mỉm

cười. Một con người từng trải qua mười mấy năm trong quân ngũ, từng nếm đủ vinh nhục, phong ba của cuộc đời luôn giữ quan điểm "tiếp tục sống là lối đi đúng đắn "dù cho quan điểm này hiện nay không hợp với quy mô và hình tượng mà Huawei đang đại diện.

Đối với Huawei, điều phải nghiên cứu lâu dài đó là làm sao để tiếp tục sống, tìm kiếm lý do và giá trị của việc tiếp tục sống. Cơ sở của việc tiếp tục sống là phải nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm và kết quả tất yếu chính là lợi nhuận và sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp. Đây là một vòng tuần hoàn khép kín.

Sự tồn tại của doanh nghiệp là để đạt được lợi nhuận hay là vì mục đích nào khác? Cho đến nay vẫn tồn tại hai quan điểm hoàn toàn trái ngược. Những năm 60 của thế kỷ XX, Học viện Thương mại Mĩ cho rằng ý nghĩa tồn tại của doanh nghiệp chính là tối đa hóa giá trị mỗi cổ phần. Cho đến nay, quan niệm này vẫn được coi là chuẩn mực. Tuy nhiên nhà triết lý kinh doanh nổi tiếng nước Anh - Charles Handy lại không đồng ý với quan điểm này. Ông cho rằng chúng ta cần phải ăn mới có thể sống, điều này không phải không có lý, nhưng nếu chúng ta sống chỉ để ăn thì quả là sai lầm nghiêm trọng. Từ đó Charles Handy đưa ra quan điểm: Tạo ra lợi nhuận. Đây là mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp, nhưng tuyệt đối không phải là mục tiêu cuối cùng. Lợi nhuận chỉ là cách để doanh nghiệp vận hành, sản xuất (hoặc cung cấp dịch vụ) tốt hơn, hoàn thiện hơn. Mục đích cuối cùng là sự phát triển ổn định, lâu dài của doanh nghiệp.

Nhiệm Chính Phi rất đồng tình với quan điểm của Charles Handy. Hơn nữa, với trên 20 năm kinh doanh, Nhiệm Chính Phi luôn tin tưởng vào quan điểm "Tiếp tục sống là lối đi đúng đắn.

Chỉ có tồn tại mới là mục tiêu cơ bản nhất, là quan trọng nhất, là quy luật bất biến của tự nhiên. Vì xuất sắc nên mới suy vong. Khởi nghiệp khó, giữ nghiệp càng khó, biết khó thì sẽ không khó. Thành công của những doanh nghiệp công nghệ cao luôn là người mẹ của những thất bại. Trong xã hội thông tin biến đổi nhanh chóng như hiện nay, chỉ có kẻ biết sợ hãi mới có thể tồn tại.

Sự "cố chấp" của Nhiệm Chính Phi giống với tổng giám đốc của Intel - Andy Grove. Quan điểm của Grove cho rằng "chỉ có cố chấp mới có thể tồn tại" phổ biến khắp thế giới và trở thành cách ngôn để nhắc nhở các doanh nghiệp luôn đề cao ý thức về nguy cơ. Trong cuốn sách Chỉ có cố chấp mới có thể tồn tại Grove đã trình bày quan điểm của mình như sau:

“Chỉ cần liên quan tới quản lý doanh nghiệp, tôi tin rằng cố chấp là vạn tuế. Trong sự phồn vinh của doanh nghiệp luôn ẩn chứa hạt giống tự hủy hoại chính mình. Bạn càng thành công, những kẻ ghen ghét bạn càng nhiều…Tôi cho rằng là một nhà quản lý, nhiệm vụ quan trọng nhất là luôn đề phòng sự tấn công của người khác và truyền ý thức đề phòng cho tất cả nhân viên cấp dưới của mình.”

Grove không ngại mang tiếng là “cố chấp”. Hàng ngày ông lo rất nhiều việc: lo doanh nghiệp gặp sự cố, lo đưa ra sản phẩm không đúng lúc; lo nhà máy vận hành không tốt, lo số lượng nhà máy quá nhiều; lo về việc dùng người có đúng hay không, lo cho tinh thần làm việc của nhân viên giảm sút. Tất nhiên, Grove còn lo rằng những đối thủ cạnh tranh của Intel sẽ làm tốt hơn, cướp mất khách hàng của mình.

Quan điểm “chỉ có kẻ biết lo sợ mới có thể tồn tại” của Nhiệm Chính Phi có thể hiểu là “chỉ có cố chấp mới có thể tồn tại” theo tinh thần Trung Quốc.

Vậy thì, kẻ tự coi mình là người biết lo sợ, Huawei đã tiếp tục tồn tại như thế nào?

Chúng tôi là một trong những công ty phát triển tương đối tốt trên thế giới, phải chăng là do chúng tôi có bản lĩnh? Tôi cho rằng, không phải. Đó là vì mỗi giai đoạn phát triển, mỗi sách lược của tôi đều phù hợp với trào lưu của thế giới. Theo tôi, trong tương lai, kinh tế thông tin không thể quay lại thời kì bùng phát trước kia. Vì thế doanh nghiệp thông tin chỉ có thể quay trở lại con đường của ngành nghề truyền thống, nó sẽ không thể là một ngành mới nổi lâu dài được. Trong lĩnh vực thông tin, do xu hướng kỹ thuật ngày càng đơn giản, nên cục diện chiếm ưu thế trên thị trường nhờ vào công nghệ hàng đầu sẽ không còn nữa, thay vào đó là sự quan tâm tới quan hệ với khách hàng và khả năng đáp ứng nhu cầu của họ. Phòng thị trường, phòng nghiên cứu, các phòng ban trong công ty đều phải nhận thức được điều này, tất cả phải đoàn kết nỗ lực vì sự sống còn của công ty.

Nhiệm Chính Phi cho rằng Huawei sở dĩ có thể tồn tại được cho tới ngày nay là vì nó có ý thức về những nguy cơ, coi khách hàng là chủ đạo, coi thị trường là người dẫn lối. Đây chính là sự khác biệt giữa doanh nghiệp và cá nhân.

Là một người tự nhiên, chịu ảnh hưởng của những quy luật tự nhiên và có thời gian kết thúc cuộc sống tự nhiên của mình; là

một pháp nhân, dù không chịu ảnh hưởng của quy luật tự nhiên, nhưng chịu sự ràng buộc của những lôgic xã hội. Một người dù không có bản lĩnh cũng có thể sống tới 60 tuổi, nhưng một doanh nghiệp không có năng lực thì không thể tồn tại cho dù chỉ là sáu ngày. Sự phát triển của một doanh nghiệp nếu như hài hòa với quy luật tự nhiên và quy luật xã hội, tuổi thọ của nó có thể tới 600 năm thậm chí còn hơn thế nữa. Cổ nhân Trung Quốc thường nói: "Đạo pháp tự nhiên" chính là để nói về đạo lý này. Hiện nay, chúng ta nói "thực sự cầu thị" cũng chính là như vậy. Quản lý kinh doanh doanh nghiệp phải "pháp" những quy luật tự nhiên và xã hội, đồng thời không ngừng theo đuổi "thị".

Những câu nói trên không chỉ là những kinh nghiệm được đúc kết sau hơn 20 năm xây dựng Huawei của Nhiệm Chính Phi, mà còn là vô số bài học kinh nghiệm được các doanh nghiệp Trung Quốc sử dụng.

Doanh nghiệp phải tiếp tục sống, không được chết.

KHÔNG SÁNG TẠO MỚI LÀ ĐIỀU NGUY HIỂM NHẤT Trong xu thế toàn cầu hóa ngày nay, chỉ khi dựa vào tiến bộ kĩ thuật và sức sáng tạo mới có thể nhanh chóng thay đổi phương thức tích lũy tài sản xã hội của một quốc gia; chỉ khi nắm giữ được lực lượng kĩ thuật trung tâm mới có thể nhanh chóng thay đổi địa vị đất nước. Một nước dựa dẫm, mô phỏng kĩ thuật của nước khác không bao giờ được thế giới thừa nhận.

Vận mệnh của một quốc gia là như vậy, đối với doanh nghiệp thì càng không cần phải nói nhiều. Ở Trung Quốc, Huawei là một trong số ít doanh nghiệp ngay khi thành lập đã coi trọng sáng tạo. Người sáng lập công ty Nhiệm Chính Phi coi sáng tạo là linh hồn, là nhân tố quan trọng tạo ra và duy trì năng lực cạnh tranh trung tâm. Vì vậy, ông không tiếc tiền đầu tư cho nghiên cứu kĩ thuật, thậm chí còn đưa điều khoản vào trong bản "Điều lệ cơ bản Huawei" năm 1998: "dành 10% doanh thu cho nghiên cứu kĩ thuật", mục đích là để tối đa hóa sự phát triển của công ty trên mức lợi nhuận nhất định.

Chúng ta phải đạt được và duy trì tốc độ tăng trưởng cao hơn mặt bằng chung của ngành và của đối thủ cạnh tranh để tăng cường sức sống của công ty, thu hút nhân tài, thực hiện phân bổ hiệu quả nhất nguồn tài nguyên của công ty. Trong lĩnh vực thông tin điện tử hoặc trở thành người dẫn đầu, hoặc là kẻ bị đào thải, không có con đường thứ ba.

Nhân tài chính là nguồn trí lực cho công ty phát triển và cũng chính là chủ thể của sáng tạo. Vì vậy, Nhiệm Chính Phi cho rằng sáng tạo và sự phát triển của doanh nghiệp là vòng tuần hoàn hỗ trợ nhau.

Ngay từ năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã đưa ra luận điểm "không sáng tạo mới là nguy hiểm nhất".

Trong thời đại kinh tế tri thức, về cơ bản phương thức tồn tại và phát triển của doanh nghiệp đã có sự thay đổi. Nếu trước kia ta coi trọng cách làm việc chính xác thì giờ ta chú trọng làm những việc chính xác. Trước kia là tư bản thuê nhân công và đóng vai trò chi phối trong các nhân tố tạo ra giá trị. Còn trong thời đại kinh tế tri thức, tri thức thuê tư bản. Giá trị và sức chi phối của quyền sở hữu trí tuệ và bí quyết kĩ thuật đã vượt qua tư bản, tư bản chỉ dựa vào tri thức mới có thể duy trì và tăng giá trị.

Trước kia chúng ta coi sáng tạo là mạo hiểm, giờ đây không sáng tạo mới là điều nguy hiểm nhất. Đồng chí Giang Trạch Dân nói sáng tạo là cái hồn của dân tộc. Có rất nhiều thông điệp từ xã hội lo lắng cho sự mạo hiểm trong kinh doanh của chúng ta. Chỉ chúng ta mới biết mình có đang gặp nguy hiểm hay không, bởi vì đầu tư cho nghiên cứu kĩ thuật và thị trường là rất lớn, tiềm lực ẩn chứa bên trong vượt xa thực lực được thể hiện ra bên ngoài. Đó chính là cơ sở để chúng ta vươn lên phía trước. Công ty vô cùng coi trọng những tiến bộ trong quản lý nội bộ. Chúng ta biến lượng lớn tài sản hữu hình trở thành thành quả nghiên cứu khoa học và tài nguyên thị trường. Mặc dù lợi nhuận tạm thời giảm xuống nhưng khả năng cạnh tranh đã tăng lên.

Thời kì đầu thành lập công ty, Nhiệm Chính Phi đã dốc sức phát triển sản phẩm tổng đài của mình, đến cuối thập kỷ 90 thế kỷ XX, phát triển công nghệ 3G, điều đó thể hiện sức sáng tạo mãnh liệt của Nhiệm Chính Phi.

Nhìn lại quá trình phát triển 10 năm, chúng tôi hiểu rằng, không có sáng tạo, để tồn tại được trong lĩnh vực công nghệ cao là điều không thể. Trong lĩnh vực này, sẽ không có cơ hội ngừng nghỉ, lạc hậu một chút cũng đồng nghĩa với việc sẽ bị diệt vong.

Huawei trưởng thành trong gian khó. 10 năm trước, Huawei vô cùng lạc hậu. Khi đó Trung ương Đảng khuyến khích phát triển công nghệ cao, đến ngay bản thân chúng tôi cũng không đủ niềm tin. Mười năm qua, dưới sự chỉ đạo của Đảng, Huawei đã trải qua quá trình phấn đấu gian khổ, cuối cùng đã đi đầu trong các lĩnh

vực truyền dẫn quang SDH2, kết nối mạng, mạng thông minh, mạng yêu cầu, dịch vụ kết nối Internet, đầu kiểm tra 112; sản phẩm DWDM.., sử dụng mạng bằng thẻ, hệ thống viễn thông di động…Năm tới (1999), hệ thống tổng đài IP băng thông rộng và CDMA băng thông rộng cũng sẽ được sử dụng phổ biến. Điều này thể hiện, dưới sự lãnh đạo của Đảng, những người con của đất nước Trung Hoa đã giành được vị thế bình đẳng trong lĩnh vực công nghệ với các công ty nổi tiếng thế giới.

Nhiệm Chính Phi cho rằng sáng tạo của doanh nghiệp là "nhân", còn nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp là "quả".

Trong bài viết "Sáng tạo là nguồn động lực phát triển của Huawei" Nhiệm Chính Phi chỉ ra rằng điều Huawei cần làm là nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp.

Lĩnh vực thông tin phát triển rất nhanh, việc mất cân bằng trong sự phát triển với tốc độ cao đã đem lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp nhỏ. Không giống như một số ngành nghề truyền thống như chế tạo máy bay, lý thuyết thiết kế của nó đã đi vào nhiệt lực học kinh điển, các công ty lớn có nhiều ưu thế về kinh nghiệm. Hơn nữa, mấy chục năm nay, họ đã đăng kí vô số bản quyền sáng chế, khiến ưu thế này nhận được sự bảo hộ của pháp luật. Do có bản quyền, nên giá thành sản xuất sẽ rất cao. Không có sức cạnh tranh mà phải mua bản quyền của họ thì làm sao vượt lên được? Không có cách mạng kĩ thuật thì muốn vượt qua những công ty truyền thống này càng khó khăn hơn.

Nhưng ngành thông tin lại khác, ưu thế của ngày hôm qua không còn giá trị trong ngày hôm nay. Trước vấn đề mới nảy sinh, công ty nhỏ không hiểu, công ty lớn cũng không hiểu, tất cả đều bình đẳng. Huawei hiểu rằng thực lực của mình không đủ, không theo đuổi tất cả mọi mặt mà chỉ nên chú trọng tới sự tiến bộ của kĩ thuật mạng trung tâm, dốc toàn sức vào đó. Rồi lại nắm chắc những phần quan trọng của phần mềm và phần cứng trong mạng lưới trung tâm, hình thành kĩ thuật trung tâm của mình. Trên cơ sở hợp tác, mở cửa, cần không ngừng tăng cường năng lực dẫn đầu của mình trong các lĩnh vực trung tâm.

Độ khó của quản lý phát triển phần mềm là ở khả năng khó dự đoán và tính phức tạp trong quy trình. Công ty luôn kiên trì học tập biện pháp quản lý phần mềm của phương Tây và Ấn Độ, tính thực tiễn và ưu việt hóa trong các dự án hợp tác với công ty phần mềm quốc tế. Chúng tôi nắm vững yêu cầu tiêu chuẩn đánh giá

mức độ trưởng thành về năng lực sản xuất phần mềm SEI - CMM của nhà sản xuất SEI-CMM đánh giá quản lý, giám sát chất lượng, quy trình dự án, và quản lý phân phối, tiến hành cải thiện thực tiễn quy trình phần mềm trong nhiều năm. Trước mắt, năng lực nghiên cứu, phát triển phần mềm của Huawei đã có tiến bộ về chất lượng, hoàn toàn có khả năng đảm nhận những dự án phần mềm có chất lượng và hiệu quả cao. Cho tới nay, Huawei đã phát triển thành công nhiều hệ thống sản phẩm lớn phức tạp như tổng đài C&C08, GMS, viễn thông số, mạng thông minh... quy mô phần mềm tới hàng chục triệu mã nguồn, do hàng chục nghìn người hoàn thành trong 2-3 năm tại các khu vực khác nhau.

Đối với một doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh trung tâm đề cập đến nhiều phương diện, còn kĩ thuật và sản phẩm chỉ là một phương diện, tiến bộ trong quản lý và dịch vụ quan trọng hơn nhiều so với kỹ thuật. 10 năm nay, công ty nhận thức sâu sắc về điều này. Không có quản lý, nhân tài, thì kỹ thuật và tiền bạc không thể tạo thành sức mạnh chung, không có dịch vụ, quản lý sẽ không có phương hướng phát triển.

Hai, ba năm gần đây, dưới sự giúp đỡ của công ty tư vấn quốc tế, Huawei đã bỏ ra nhiều sức lực, xây dựng hệ thống IT. Quản lý đã có bước tiến nhưng vẫn chưa đủ.

Đối với doanh nghiệp công nghệ cao, sáng tạo trong quản lý quan trọng hơn sáng tạo trong kỹ thuật. Trong quá trình phát triển, Huawei còn nhiều vấn đề cần giải quyết. Khoảng cách lớn nhất giữa chúng ta và các công ty phương Tây chính là ở quản lý. Bốn năm trước, Huawei đưa ra mục tiêu quản lý đạt chuẩn quốc tế, đồng thời mời cố vấn nước ngoài tới hợp tác lâu dài trong việc nghiên cứu phát triển, sản xuất, tài chính, nguồn nhân lực. Những tiến bộ đạt được trong tiến trình phát triển theo hướng chuyên nghiệp hóa cộng với năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp được nâng lên, quản lý nội bộ doanh nghiệp bắt đầu vận hành theo hướng quy phạm hóa.

Huawei dành trên 10% doanh thu cho việc nghiên cứu phát triển kỹ thuật, cử những nhân tài ưu tú nhất lên tuyến đầu để phát triển thị trường và dịch vụ, thông qua kỹ thuật dẫn đầu để tạo ra lợi nhuận, tiếp đó lại dùng lợi nhuận để nghiên cứu phát triển kỹ thuật mang lại nhiều đột phá hơn nữa. 10 năm tiếp theo sẽ là 10 năm phát triển mạnh của Huawei. Tuổi đời của nhân viên Huawei trung bình 27-28 tuổi, 10 năm sau mới 37-38 tuổi, đúng độ tuổi sung mãn. Kế thừa những gì đã có để tiến lên phía trước của họ, nhất định sẽ thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ của Huawei trong

10 năm tới.

Mác từng nói, cánh cửa của khoa học giống như cánh cửa bước xuống địa ngục, có nghĩa là đem sinh mạng hữu hạn của mình vào trong sự nghiệp vô hạn, chỉ những con người đã từng trải qua gian nan mới có thể cảm nhận được điều này. Sáng tạo dù là rất gian khổ nhưng lại là con đường sinh tồn duy nhất, là con đường nhất định phải qua để đi tới thành công.

Có sáng tạo sẽ có rủi ro, nhưng không thể vì có rủi ro mà không dám sáng tạo. Ngẫm lại mới thấy, nếu không mạo hiểm, chỉ đi theo sau người khác, thì chúng ta sẽ luôn là công ty hạng hai, hạng ba, sẽ không thể cạnh tranh với công ty xuyên quốc gia, cũng không có quyền tiếp tục sống. Nếu cứ theo lối cũ, chúng ta cũng sẽ không thể phát triển nhanh như vậy.

NHẤT ĐỊNH PHẢI COI TRỌNG LƯU THÔNG TIỀN MẶT Nhiệm Chính Phi thích sử dụng nguyên lý đánh cờ vây để nói về phương châm quản lý của mình:

Chỉ cần chúng ta thở thêm một hơi, một hơi nữa chúng ta sẽ có thể tồn tại. Vì thế, trong vấn đề này tôi cho rằng chúng ta nhất định phải coi trọng nguồn tiền mặt.

Huawei là một công ty kỹ thuật vì thế kỹ thuật đương nhiên là điều Nhiệm Chính Phi coi trọng. Nhưng với vai trò lãnh đạo, vấn đề Nhiệm Chính Phi quan tâm nhất chính là "mùa đông của Huawei", tiếp theo chính là nguồn tiền mặt. Về cơ bản, hai vấn đề này liên quan mật thiết với nhau.

Năm 2001 "mùa đông" mà Nhiệm Chính Phi dự đoán đã đến sớm. Trên thị trường quốc tế, bong bóng trong lĩnh vực Internet khiến thị trường viễn thông thế giới bắt đầu tụt dốc và co lại, "mùa đông" của thị trường viễn thông thế giới "đến gần". Công ty chế tạo thiết bị viễn thông lớn nhất thế giới khi đó - Lucent, đã cắt giảm trên một nửa số nhân viên. Báo cáo tài chính cho thấy, doanh số tiêu thụ thực tế của Lucent năm 2000 chỉ đạt 18.9 tỷ đô la Mĩ, cắt giảm 55.000 nhân viên. Ban đầu mức doanh số tiêu thụ cả năm ước đạt 27 tỷ đô la Mĩ. Có nghĩa là, trong quá trình cắt giảm nhân công, Lucent cũng đã mất đi thị trường 8 tỷ đô la; giá trị cổ phiếu của Marconi - công ty dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực vô tuyến cũng giảm mạnh, đứng trước bờ vực phá sản.

Tại thị trường trong nước, cũng như tại Huawei, đây cũng là lúc "mùa đông" đang tới gần. Năm 2001, thị trường nước ngoài mà

Huawei vất vả kinh doanh 5 năm qua liên tiếp thua lỗ; sau khi mất đi cơ hội với thị trường điện thoại cố định không dây PHS, tập đoàn viễn thông Zhongxing ZIE đã vượt lên trước Huawei. Trước tình hình này, mọi người đều quan tâm xem Huawei sẽ làm thế nào để vượt qua "mùa đông". Nhiệm Chính Phi cho biết:

Công ty chúng tôi phòng thủ để phản công. Tất cả mọi người đều hỏi "mùa đông" của Huawei là gì? Áo bông là gì? Chính là nguồn tiền mặt, áo bông mà chúng tôi chuẩn bị chính là nguồn tiền mặt.

Chiếc "áo bông" này chính là 750 triệu đô la Mĩ tiền bán công ty con Điện khí Huawei cho công ty Emerson của Mĩ. Khi đó đối với Huawei, đây chính là chiếc áo bông quan trọng, nói theo cách của Nhiệm Chính Phi là "đủ cho Huawei chống chọi một mùa đông".

Nhiệm Chính Phi còn chỉ ra rằng, khi doanh nghiệp đang ở trong "mùa đông", biện pháp và hình thức tiêu thụ đều phải thay đổi.

Cần thay đổi hình thức kinh doanh dễ dãi trước kia, tôi thà bớt đi một chút, nhưng nhất định phải cầm được tiền mặt.

Tiền gửi trong ngân hàng, trong ngân quỹ có được coi là nguồn tiền mặt hay không? Có. Nhưng "miệng ăn núi lở". Vì vậy, nhất định phải có doanh số tiêu thụ. Đôi khi mọi người thấy có vấn đề trong việc nhìn nhận doanh số tiêu thụ. Thiết bị của chúng tôi có giá bán 100 tệ, nếu bán 90 tệ sẽ lỗ 10 tệ. Nhưng nếu không bán, công ty sẽ lỗ 23 tệ, vì tất cả chi phí đã chia ra rồi, bàn ghế ngồi hội họp đều tính vào đó, vì thế cần phải bù vào đó 23 tệ mới có thể giải quyết vấn đề thậm chí còn nhiều hơn nữa. Nếu bán lỗ 10 tệ, thì có thể duy trì bao lâu? Lúc đó sẽ phải sử dụng tiền trong ngân khố tiêu hao, tiêu hao và tiêu hao, xem ai có thể trụ lại đến cùng, người đó chính là người tiêu hao chậm nhất, và người đó sẽ sống lâu nhất.

Để có đủ lượng tiền mặt, Nhiệm Chính Phi đã nghĩ mọi cách, thậm chí động viên những nhân viên có kinh nghiệm thị trường chuyển sang bộ phận kinh doanh tài chính thị trường.

Vài năm trước, tôi thành lập phòng kinh doanh tài chính thị trường (phụ trách việc thu hồi tiền hàng của Huawei), mọi người chẳng ai muốn đi. Bây giờ những người của phòng kinh doanh tài chính ai ai cũng thăng chức, thăng lên chức vụ cao, thậm chí thăng chức ở nước ngoài. Cũng phải thôi, không thăng chức cho họ thì thăng chức cho ai? Thăng chức cho bạn thì không được. Không thăng chức cho họ, những khoản tiền trong các hợp đồng

lớn ở nước ngoài không lấy lại được thì làm thế nào? Đó chính là "cái áo bông".

Sự coi trọng nguồn tiền mặt của Nhiệm Chính Phi xuyên suốt quá trình phát triển của Huawei.

Trong thời kỳ đầu phát triển, công ty có "chính sách" là ai có thể vay cho công ty 10 triệu nhân dân tệ, người đó sẽ không cần đi làm trong một năm mà vẫn có lương.

Đối với một doanh nghiệp, nguồn tiền mặt có vai trò sống còn, nó không chỉ thể hiện lượng tiền mặt thu chi của công ty trong một thời kì, mà còn phản ánh tình hình thu chi nghiệp vụ; hơn nữa nguồn tiền mặt còn là tiêu chí quan trọng đánh giá một công ty có phát triển bền vững hay không. Do vậy, trong quá trình phát triển của Huawei, việc đảm bảo nguồn tiền mặt và duy trì lượng tiền mặt đủ là điều Nhiệm Chính Phi luôn coi trọng. Trong những khoảng thời gian đặc biệt (ví dụ như "Mùa đông của Huawei" năm 2001), nguồn tiền mặt còn được coi là chiến lược quan trọng của doanh nghiệp.

Vậy nguồn tiền mặt đối với một công ty tư nhân như Huawei có vai trò quan trọng như thế nào, Huawei đã giải quyết vấn đề đó ra sao, chúng ta hãy cùng nhìn lại lịch sử phát triển của Huawei VAY MƯỢN DOANH NGHIỆP LỚN Năm 1987 Nhiệm Chính Phi khởi nghiệp với hai vạn nhân dân tệ, năm 1988 lấy tên công ty là "Huawei". Khi đó Huawei giống như các doanh nghiệp khác ở Thâm Quyến, đều phải dựa vào làm đại lý để duy trì hoạt động. Trước năm 1992, nghiệp vụ của Huawei chủ yếu là làm đại lý tổng đài cho Hồng Kông, nhu cầu đối với tiền mặt không quá lớn, công ty chủ yếu dựa vào tích lũy nhỏ giọt. Khoảng thời gian này có lẽ Nhiệm Chính Phi cũng muốn có chút thay đổi, song do thiếu tiền vốn nên đành thôi, vì khi đó ngân hàng đều do nhà nước quản lý. Họ sẵn sàng cho một doanh nghiệp quốc doanh đang lao đao vay một khoản tiền lớn chứ không chịu cho một doanh nghiệp tư nhân không có tên tuổi vay tiền. Nhiệm Chính Phi cũng từng đứng trước sự lựa chọn khó khăn, nên tiếp tục làm đại lý hay chuyển sang hướng mới. Năm 1992 doanh số tiêu thụ của Huawei vượt ngưỡng 100 triệu nhân dân tệ, cuối cùng Nhiệm Chính Phi hạ quyết tâm đầu tư 100 triệu nhân dân tệ nghiên cứu chế tạo máy C&C081.

Muốn nghiên cứu thì phải có nhân tài. Khi bắt tay vào nghiên cứu chế tạo C&C08, Nhiệm Chính Phi mới nhận ra sự thiếu hụt trong lực lượng nghiên cứu. Vì thế cuối năm 1992 đầu năm 1993,

Huawei bắt đầu rầm rộ "chiêu binh mãi mã". Nhiệm Chính Phi đặt trọng tâm của doanh nghiệp vào nghiên cứu kỹ thuật, cho nên ông đã đầu từ toàn bộ tiền vốn vào nghiên cứu, tiền đầu tư cho lĩnh vực đại lý giảm mạnh. Hơn nữa, thời gian thu hồi tiền hàng trong lĩnh vực đại lý quá lâu, vì vậy lần đầu tiên Huawei xuất hiện tình trạng nguồn tiền mặt không đủ. Trong mấy tháng liên tiếp công ty không có tiền trả lương, tinh thần của nhân viên giảm sút, một số còn có ý định rút lui. Nhiệm Chính Phi vay mượn khắp nơi đều không được, năm 1992, 1993 ông buộc phải vay mượn doanh nghiệp lớn, lãi suất lên tới 20%-30%.

HUY ĐỘNG VỐN GIÁN TIẾP VÀ VAY VỐN NGÂN HÀNG Ngày 01 tháng 06 năm 1996, phó thủ tướng Quốc vụ viện khi đó là Chu Dung Cơ đã đi thị sát Huawei. Ông rất kỳ vọng vào việc tổng đài điều khiển tự động của Huawei xâm nhập thị trường quốc tế, ông khen ngợi tinh thần cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài tại thị trường trong nước của Huawei. Chu Dung Cơ yêu cầu giám đốc của bốn ngân hàng tháp tùng phải hỗ trợ cho Huawei về mặt tài chính.

Khi đó doanh số tiêu thụ hàng năm của Huawei đã đạt 2,6 tỷ nhân dân tệ, đứng vào top bốn doanh nghiệp thiết bị viễn thông lớn trong nước, tuy nhiên vấn đề tiền vốn vẫn luôn khiến Nhiệm Chính Phi lo lắng. Nhờ vào câu nói vàng ngọc của Chu Dung Cơ, nửa cuối năm 1996, ngân hàng China Merchants bắt đầu hợp tác toàn diện với Huawei. Khi đó các cơ quan viễn thông cấp tỉnh đều thiếu vốn, rất ít khi mua thiết bị bằng tiền mặt. Vì vậy ngân hàng China Merchants đưa ra hình thức vay vốn tín dụng, cho phép cơ quan viễn thông cấp tỉnh vay vốn tín dụng mua sản phẩm của Huawei, sau đó Huawei lấy tiền hàng từ ngân hàng. Sự hợp tác lúc đó giữa Huawei và ngân hàng China Merchants đã mở ra hình thức tài chính được sử dụng rộng rãi cho tới ngày nay trong các lĩnh vực cho vay thế chấp nhà đất, ô tô…

Năm 1997, doanh số tiêu thụ của Huawei đạt 4,1 tỷ nhân dân tệ nhưng số nợ cũng lên tới 2 tỷ nhân dân tệ. Mặc dù được huy động vốn gián tiếp qua ngân hàng China Merchants song vẫn không thể giải quyết được nút thắt cổ chai trong vấn đề tiền vốn. Điều này thúc ép Nhiệm Chính Phi tiến hành thành lập công ty liên doanh với sở viễn thông các địa phương, tranh thủ nhiều khoản vay. Cho đến trước và sau năm 1998, Huawei đã thành lập 27 công ty liên doanh với sở viễn thông các địa phương khắp cả nước trong đó có Huawei Thẩm Dương, Huawei Hà Bắc, Huawei Sơn Đông, Huawei Tứ Xuyên, Huawei Bắc Kinh, Huawei Thiên Tân….Thông qua phương thức này, Huawei đã thu hút được rất nhiều cổ phần của

nhân viên, huy động vốn, đồng thời thông qua đó vay được nhiều hơn các khoản tiền từ ngân hàng, giải quyết nhanh chóng áp lực tiền vốn của Huawei. Ngoài ra, Nhiệm Chính Phi còn có một kế hoạch sâu hơn. Do khách hàng của Huawei chính là các đơn vị viễn thông, nếu liên minh với họ, không những giải quyết được vấn đề thu hồi vốn mà còn có thể củng cố thị trường hiện có. Đây đúng là một mũi tên trúng nhiều đích.

Từ đó về sau, việc giải quyết vấn đề tiền mặt của Nhiệm Chính Phi đã dễ dàng hơn rất nhiều.

CON ĐƯỜNG GIẢI QUYẾT HIỆU QUẢ HƠN Năm 1999 chính sách tài chính của Trung Quốc thông thoáng hơn, ngân hàng trong nước cũng bắt đầu hoạt động theo hướng thương mại hóa, nhiều ngân hàng bắt đầu cho Huawei vay vốn. Trong năm đó, Huawei một lần nữa tiến hành tăng vốn bằng cách mở rộng cổ phiếu của công ty con. Công ty Điện Khí Huawei do công ty Huawei và Baker liên doanh thành lập vào năm 1996 đã phát hành khoảng 250-300 triệu cổ phiếu, giá trị mỗi cổ phiếu là một tệ, cổ phiếu mở rộng có mệnh giá là 2,2 nhân dân tệ.

Năm 2003 Huawei đẩy mạnh tiến trình quốc tế hóa, vấn đề tiền vốn lại căng thẳng, vì thế Huawei đưa ra kế hoạch MBO (cấp quản lý thu mua) đối với lãnh đạo và phụ trách các cấp trong nội bộ doanh nghiệp, phân phối số lượng lớn cổ phiếu cho cán bộ chủ chốt. Mục tiêu lớn nhất của Huawei là trong vòng thời gian ba năm ổn định đội ngũ nhân viên chủ chốt, cùng nhau vượt qua thời kỳ khó khăn. Cho tới nay, Nhiệm Chính Phi đã tìm ra con đường giải quyết vấn đề tiền mặt một cách đơn giản nhưng hiệu quả.

KIÊN TRÌ CHUYÊN NGHIỆP HÓA.

Phát triển bền vững và chuyên nghiệp hóa là mục tiêu chiến lược lớn của Huawei.

Trong bài viết “Doanh nghiệp không thể đi giày khiêu vũ đỏ” Nhiệm Chính Phi đã lưu ý nhân viên cấp dưới như sau:

Muốn đứng vững trước cám dỗ của những ngành lợi nhuận cao khác thì đừng có đi giày khiêu vũ đỏ, mà cần làm một “lão nông” thực thà.

Trong mắt Nhiệm Chính Phi, các sản phẩm viễn thông sinh lợi cao như những đôi “giày khiêu vũ đỏ” tuy có sức hút, nhưng một khi doanh nghiệp đã đi “giày” vào thì không thể cởi ra được, chỉ

biết nhảy theo sự lôi cuốn của nó.

Đối với Huawei, không đi "giày khiêu vũ màu đỏ" có nghĩa là không theo hướng đa nguyên, cần phải chuyên môn hóa.

Năm 1993 cũng là lúc thị trường cổ phiếu và thị trường nhà đất của Thâm Quyến nhộn nhịp nhất. Khi đó Huawei đã có đủ tiền, lực, nhưng Nhiệm Chính Phi vẫn đứng vững trước sức lôi cuốn của việc kiếm tiền trong chớp mắt, kiên quyết không đầu tư vào cổ phiếu và nhà đất.

Thậm chí trong điều một của "Điều lệ cơ bản Huawei" Nhiệm Chính Phi xác định mục tiêu duy nhất của Huawei là trở thành nhà cung cấp thiết bị hàng đầu thế giới. Mục tiêu của Huawei rất rõ ràng. Điều này giúp Huawei đứng vững trước sức hút của đa nguyên hóa. Xuất phát từ mục tiêu này, Huawei đã đầu tư vài tỷ nhân dân tệ vào nghiên cứu phát triển kỹ thuật, và theo sát với kỹ thuật viễn thông quốc tế. Đặc biệt từ năm 1999, kể từ khi bắt đầu nghiên cứu phát triển công nghệ 3G, cho tới nay Huawei đã đầu tư tổng cộng hơn 5 tỷ nhân dân tệ. Cuối năm 2003, công nghệ 3G của Huawei bắt đầu được thương mại hóa đồng thời đạt tới trình độ hàng đầu thế giới, tạo đà thuận lợi cho công ty cạnh tranh với doanh nghiệp quốc tế trong tương lai.

Công nghệ 3G là viết tắt của cụm từ tiếng Anh "3rd Generation", chỉ kỹ thuật viễn thông thế hệ thứ ba. So với điện thoại mô phỏng 1G ra đời năm 1995 và điện thoại số 2G thế hệ thứ hai như GSM, TDMA xuất hiện năm 1996-1997, điện thoại 3G là hệ thống viễn thông di động thế hệ mới kết hợp viễn thông vô tuyến với truyền thông đa phương tiện Internet. 3G có ba loại tiêu chuẩn kỹ thuật, kết nối vô tuyến chủ yếu: W- CDMA, CDMA2000 và TD-SCDMA do Liên minh Viễn thông Quốc tế (ITU) xác định tháng 5 năm 2000 trong "kế hoạch thông tin di động quốc tế 2000" (gọi tắt là IMT-2000). Trong đó TD-SCDMA là tiêu chuẩn 3G đầu tiên của Trung Quốc và có bản quyền sáng chế độc lập.

Điện thoại 3G với những tiêu chuẩn kỹ thuật cho phép xử lý các dạng truyền thông đa phương tiện như hình ảnh, âm nhạc, video...và cung cấp các hình thức dịch vụ thông tin như duyệt Web, điện thoại hội nghị, điện thoại thương mại v.v...

Cuối những năm 90 của thế kỷ XX, khi 2G vẫn còn đang thịnh hành, Nhiệm Chính Phi đã dự đoán "2G chỉ có thể tồn tại một thời gian ngắn, 3G mới là bước đột phá toàn cầu của nhà cung cấp thiết bị viễn thông Trung Quốc". Nhiệm Chính Phi cùng lãnh đạo

Huawei đã dũng cảm đầu tư vào nghiên cứu 3G. Nhiệm Chính Phi hiểu rõ việc làm này sẽ có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của Huawei, vì điều này cũng có nghĩa công nghệ và phương hướng nghiên cứu của Huawei đã bắt đầu gắn chặt với thị trường. Nhiệm Chính Phi hy vọng thông qua việc tập trung vào kỹ thuật mang tính cách mạng 3G sẽ có thể vạch rõ sách lược nghiên cứu của doanh nghiệp, mang lại cho Huawei bước nhảy vọt về chất lượng.

Trước và sau năm 2002, do sự đầu tư mạnh mẽ của Nhiệm Chính Phi vào 3G, cùng sự tụt dốc của ngành viễn thông khiến thu nhập của Huawei giảm sút lần đầu tiên kể từ khi thành lập. Đến cuối năm 2003, Huawei đã đầu tư vào 3G 4 tỷ nhân dân tệ, đồng thời coi nhẹ thị trường điện thoại cố định không dây. Do đó đã tạo điều kiện cho tập đoàn viễn thông ZTE và UT Starcom phát triển lớn mạnh vươn lên vị trí đứng đầu.

Nhiệm Chính Phi từng thừa nhận trước lãnh đạo trong công ty là đã coi nhẹ thị trường điện thoại cố định không dây, nhưng ông cũng cho rằng:

Sau 5 năm nữa, quyết định không đầu tư vào điện thoại cố định không dây chưa chắc đã là sai lầm.

Việc Huawei không đầu tư phát triển điện thoại cố định không dây là đúng đắn. Huawei không thể làm mọi thứ, mục tiêu của Huawei còn cao hơn, Huawei cần phải tập trung vào nghiên cứu công nghệ 3G.

Quyết định của Huawei đối với điện thoại cố định không dây một phần là do phán đoán sai lầm của Nhiệm Chính Phi về thời gian và quy mô phát triển của nó. Nhiệm Chính Phi cho rằng thời gian tồn tại của điện thoại cố định không dây không dài và quy mô phát triển của nó không lớn, chỉ là một loại bổ sung cho điện thoại cố định, Huawei có lẽ sẽ không thu được nhiều lợi từ đó. Một nguyên nhân khác, nếu Huawei tham gia vào lĩnh vực điện thoại cố định không dây nhiều cạnh tranh nhất định sẽ làm chậm sự phát triển của thị trường 3G. Đây là điều mà Nhiệm Chính Phi, người đã đầu tư quá nhiều vào 3G không hề muốn thấy. Điều quan trọng nhất là, tuy được coi là "sản phẩm cơ hội" trên thị trường Trung Quốc, nhưng điện thoại cố định không dây không phù hợp với tư duy phát triển dài hạn và bền vững mà Nhiệm Chính Phi theo đuổi. Khi đó, Huawei đã chuyển trọng điểm chiến lược sang thị trường quốc tế với những sản phẩm chiếm lĩnh thị trường quốc tế. Đây là điều mà ông quan tâm nhất.

Năm 2002, trong một bài phát biểu nội bộ, Nhiệm Chính Phi đã giải thích ý nhị:

Nhu cầu nảy sinh do áp lực, do những biến đổi bất thường, hoặc do chính sách không phải là nhu cầu thực sự, chúng ta phải phân biệt rõ nhu cầu thực và nhu cầu theo chủ nghĩa cơ hội.

Kỹ thuật nào mới được coi là nhu cầu thực sự? Đương nhiên đó là 3G.

Kỹ thuật 3G đang trong giai đoạn hoàn thiện. Hệ thống mạng 3G trên toàn thế giới đang được xây dựng mạnh mẽ. Cho đến hết tháng 09 năm 2006, toàn thế giới đã có 175 mạng thương mại 3G, tăng 52 mạng so với năm 2005; số khách hàng sử dụng 3G ngày càng nhiều. Năm 2006 số lượng khách hàng sử dụng 3G tiếp tục tăng nhanh, từ tháng 1 đến tháng 9 tăng thêm 54.200.000 khách hàng mới, vượt qua lượng tăng của cả năm 2005. Đến tháng 8 năm 2006 lượng khách sử dụng 3G chiếm 12,06% tổng số khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông di động toàn cầu.

Trong ba tiêu chuẩn lớn của 3G, Huawei rất thành thạo về kĩ thuật tiêu chuẩn W-CDMA. Ngay từ năm 2002 Huawei đã cho ra đời phiên bản sản phẩm thương mại hoàn chỉnh quen thuộc W-CDMA và đã được coi là thương hiệu cạnh tranh của công ty điện thoại di động Sunday Hồng Kông. Trong các cuộc kiểm nghiệm của Hiệp hội Di động Trung Quốc và Bộ viễn thông Trung Quốc, W-CDMA luôn đứng đầu.

Tuy nhiên điều mà Nhiệm Chính Phi và những người trong công ty đều không ngờ tới là công nghệ 3G của Trung Quốc vẫn chưa được cấp. Đầu tiên họ nói rất có thể sẽ vào năm 2005, sau lại đưa tin là vào năm 2006. Sau đó lại có tin là sẽ vào năm 2008, thậm chí theo thông tin nội bộ rất có thể sẽ tới năm 2009. Trong sự chờ đợi đó, Nhiệm Chính Phi là người lo lắng nhất.

Việc Trung Quốc chậm cấp giấy phép 3G, giới doanh nghiệp có rất nhiều dự đoán, trong đó nghe có sức thuyết phục nhất là: trước tiên, tiêu chuẩn TD-SCDMA vẫn chưa hoàn thiện, chính phủ Trung Quốc muốn dành thời gian nhiều hơn để thương mại hóa TD- SCDMA; tiếp theo, đó là chờ đến khi điều kiện phát triển 3G của Trung Quốc chín muồi hơn. Trước mắt, kinh phí cho việc xây dựng mạng lưới 3G vẫn chưa đủ, lượng tồn kho sản phẩm điện thoại GMS trong nước vẫn chưa tiêu thụ hết cũng đem lại áp lực không nhỏ cho chính phủ.

Nhiệm Chính Phi tin rằng việc thực hiện tiêu chuẩn 3G trong nước sẽ không còn lâu nữa, tuy nhiên nếu liên tục đầu tư vào 3G thì số tiền vài tỷ tệ chắc chắn là một gánh nặng lớn cho Huawei. Vì thế, trong khi kiên trì chờ đợi, tận dụng sự mở rộng thuận lợi ra thị trường bên ngoài, Huawei đã triển khai 3G tại nước ngoài.

Ngay từ tháng 4 năm 2002, Huawei đã cùng với Panasonic và NEC thành lập Công ty TNHH Kỹ thuật Viễn thông Cosmobic, bắt đầu nghiên cứu sản xuất đầu cuối của 3G. Trong liên doanh này Huawei chiếm 6% cổ phần.

Năm 2003, Huawei cùng với công ty Infineon của Đức và công ty Qualcomm của Mĩ hợp tác sản xuất điện thoại giá rẻ, áp dụng thử nghiệm 3G trên nền tiêu chuẩn W-CDMA. Ưu điểm lớn nhất của điện thoại 3G Huawei đó là có thể cung cấp cho nhà kinh doanh cả gói dịch vụ bao gồm cung cấp thiết bị hệ thống, dịch vụ phần mềm, thiết bị đầu cuối di động... Điều này vô cùng quan trọng với nghiệp vụ di động 3G trong việc khẳng định định hướng dịch vụ và thử nghiệm khách hàng mục tiêu.

Huawei đã nhận được nhiều đơn đặt hàng từ các quốc gia và khu vực bao gồm khu vực châu Á Thái Bình Dương, Hồng Kông, Malaysia, châu Âu, châu Phi... Cùng với sự khởi động của thị trường 3G, Huawei đã đặt mục tiêu doanh số 700 triệu đô la cho mình.

Sau nhiều năm hợp tác tiêu thụ thiết bị với công ty Vodafone, năm 2006 hai công ty lại cùng nhau hợp tác, ký hiệp định chiến lược điện thoại di động 3G, Huawei đảm nhận cung cấp sản phẩm điện thoại di động 3G thương hiệu Vodafone với thời hạn 5 năm.

Mặc dù với sản phẩm điện thoại 3G, Huawei đã tự vi phạm "Điều lệ cơ bản" của mình đó là không tham gia vào dịch vụ thông tin, nhưng điều này không có nghĩa là công ty không tập trung vào hoạt động của mình. Trên thực tế, Huawei làm như vậy là vì một sách lược hai lợi ích. Trong khi chờ đợi công nghệ 3G trong nước được cấp phép, việc triển khai này có thể giúp giảm áp lực tài chính cho công ty, đồng thời cũng có tác dụng tăng cường ưu thế của Huawei trong lĩnh vực 3G, mở rộng phạm vi kinh doanh 3G của Huawei.

Để sản xuất và tiêu thụ điện thoại di động 3G, Huawei tách bộ phận nghiệp vụ thuê bộ di động đầu cuối của mình thành lập "Công ty TNHH Công nghệ Viễn thông Di động Huawei". Huawei nắm giữ 30% cổ phần, một công ty khác là công ty TNHH Công

nghệ Viễn thông Rich Power Hồng Kông giữ 70 % cổ phần. Trước đó, để tập trung vào nghiệp vụ chính, Huawei đã cho thầu lại một số nghiệp vụ không trọng tâm như đào tạo, và các khâu không đòi hỏi phải có công nghiệp cao như hồi phục số liệu, lắp đặt thiết bị, điều chỉnh thử nghiệm và bảo trì…

Huawei ngày một chuyên nghiệp hơn và con đường phía trước cũng rộng mở hơn.

XÂY DỰNG ĐỒNG MINH RỘNG LỚN.

Đối với ngành viễn thông, sau 20 năm tích lũy và phát triển, đã bước vào thời kỳ cạnh tranh khốc liệt chưa từng thấy. Nếu so sánh thị trường như một vùng biển bao la thì doanh nghiệp sau quá trình cạnh tranh đào thải đã hình thành cục diện: cá lớn nuốt cá bé, cá nhanh nuốt cá chậm, cá bầy nuốt cá lẻ.

Trong thời đại cạnh tranh, nếu chỉ dựa vào sức mạnh cá nhân, doanh nghiệp rất khó phát triển nhanh chóng được. Chỉ có nỗ lực tìm kiếm những đối tác chiến lược, hình thành cộng đồng cạnh tranh hài hòa và có chung lợi ích về các mặt kỹ thuật, sản xuất, tiêu thụ, thương hiệu, kênh phân phối…,doanh nghiệp mới có thể ứng phó với tình trạng cạnh tranh và giá thành cạnh tranh ngày càng khốc liệt, mới có thể đối phó với áp lực cạnh tranh của những doanh nghiệp khác. Vì thế, doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của mình, để có cơ hội hợp tác nhiều hơn với các doanh nghiệp có ưu thế.

Bắt đầu từ những năm 90 của thế kỷ XX, Huawei đã rất thành công trong việc xây dựng đồng minh, như thành lập công ty liên doanh với sở viễn thông các địa phương, để thông qua đó giành được nhiều khoản vay thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển của Huawei.

Từ thế kỷ XXI, cùng với sự xuất hiện hiện tượng “mùa đông“ trong ngành viễn thông, Nhiệm Chính Phi đã nhận thấy rõ tầm quan trọng của việc xây dựng đồng minh trong các “mùa đông” giá lạnh.

Trong một bài phát biểu nội bộ, Nhiệm Chính Phi đã nói:

Chúng ta phải biết cách xây dựng đồng minh. Trong môi trường cạnh tranh tàn khốc ngày nay, chúng ta chịu thiệt thòi nhưng không để đồng minh thiệt thòi, chúng ta thiệt thòi một chút có thể chịu được, nhưng nếu đồng minh thiệt một chút họ sẽ suy tàn. Hiện nay chúng ta có hơn 200 đồng minh, chỉ cần họ không

làm gì cạnh tranh với chúng ta, không làm ảnh hưởng tới lợi ích của chúng ta, chúng ta sẽ phải bảo vệ họ. Ví dụ kênh bán lẻ của đại lý viễn thông của chúng ta, kênh phân phối gặp vô số khó khăn. Vì khi giá cả thấp đi, lợi nhuận cho họ sẽ giảm theo nên chúng ta phải nghiên cứu làm sao để bảo vệ lợi ích của đồng minh. Chúng ta hy vọng sẽ có được số lượng đồng minh nhất định. Khi mùa xuân tới, những đồng minh của chúng ta sẽ trỗi dậy giành lấy đơn đặt hàng, và chúng ta cũng sẽ hồi tỉnh.

Cơ cấu tiêu thụ của Huawei thông qua hai hình thức: một là hệ thống bán lẻ, bao gồm đại lý tiêu thụ cao cấp, đại lý tiêu thụ khu vực, đại lý ủy quyền chủ yếu với nghiệp vụ bán lẻ; hai là hệ thống doanh nghiệp, bao gồm đại lý tổng hợp, đại lý chứng nhận cấp cao, đại lý khu vực, chủ yếu tập trung vào khách hàng là doanh nghiệp.

Đối với các đối tác này, Huawei luôn kiên trì xây dựng cộng đồng lợi ích với nguyên tắc "công bằng, cùng thúc đẩy, cùng có lợi".

Huawei còn hỗ trợ đại lý bán lẻ dưới nhiều hình thức, như giúp đại lý định vị rõ ràng; giúp họ làm tốt quan hệ với khách hàng; giúp họ xác định phương án kinh doanh đối với các doanh nghiệp, đơn vị giáo dục, tài chính…cung cấp các giải pháp khác nhau cho từng đối tượng khách hàng. Để giảm áp lực đối với các đại lý tiêu thụ, Huawei chỉ xây dựng chỉ tiêu nhiệm vụ theo năm, không cụ thể tới trong tháng, trong quý như công ty khác. Huawei làm như vậy để đảm bảo tất cả các cấp đại lý đều có thể thu được lợi nhuận.

Để khích lệ hơn nữa niềm tin hợp tác của các đại lý, nâng cao chất lượng hợp tác một cách toàn diện, Huawei còn đưa ra kế hoạch "Quỹ ánh sáng". Kế hoạch này bao gồm hỗ trợ quảng cáo, tuyên truyền, phương án giải quyết, xây dựng tầm nhìn PI trong mạng lưới Huawei, tuyên truyền sản phẩm v.v… Gần như tất cả đại lý và đơn vị tiêu thụ của Huawei đều là những đối tượng được hưởng lợi.

Biện pháp này khiến cho những đại lý hợp tác lần đầu tiên với Huawei chuyển từ "cảm giác như đang đánh bạc" sang "cảm giác như đang thả cửa" rồi đến "cảm giác như đang đầu tư", từ đó niềm tin cũng dần dần được củng cố.

Nhiệm Chính Phi cho rằng bỏ công sức để duy trì lợi ích của những đồng minh này, cũng đồng nghĩa với việc đảm bảo lợi ích của chính Huawei.

Chúng tôi quy định, trưởng văn phòng đại diện, người của hệ thống bán hàng trực tiếp không được can dự vào công việc kinh doanh của hệ thống bán lẻ. Vì sao có qui định như vậy? Vì hệ thống là do họ quản lý, nhưng họ cũng chỉ là đại lý của chúng ta, nên chỉ cần hiểu rõ là đại lý ở lĩnh vực nào là đủ. Khi có khó khăn, chúng ta có thể giúp đỡ họ. Hệ thống điện lực hỏi sản phẩm của Huawei chúng ta thế nào. Chúng ta chỉ cần giới thiệu sản phẩm của chúng ta tốt là được. Vì sao? Họ ký hợp đồng với chúng ta, nghĩa là đã cho ta một chiếc áo bông, cũng có thể sống vài ngày. Hệ thống bán lẻ cũng vậy, đừng có can thiệp họ, chí ít phải giúp đỡ họ, đừng nói "việc này tôi không quản". Đây là hành động không tốt, làm ảnh hưởng tới đồng minh. Sau khi chúng ta giành thắng lợi, mọi người đều biết đây là một chuỗi cung ứng. Cạnh tranh trong tương lai chính là cạnh tranh của chuỗi cung ứng. Trong chuỗi cung ứng của chúng ta phải có hàng trăm nhà máy, có nhà máy chế tạo, nhà bán lẻ, đại lý về linh kiện có tiêu chuẩn, có hệ thống và theo hợp đồng, đây là một hệ thống lớn mạnh. Phải biến hệ thống này trở thành đồng minh của chúng ta, chỉ có điều các bạn không được can dự tới công việc kinh doanh của họ, nhưng phải đóng góp để xây dựng một môi trường kinh doanh cởi mở. Như vậy từng chiếc áo sẽ được mang tới, chỉ cần 20.000 chiếc là đủ. Áo bông cho mùa thu và mùa đông của chúng ta đủ, vì AnSheng đã đem về cho chúng ta một chiếc áo bông rất ấm, cộng với các đồng minh.

CHƯA THÀNH CÔNG MÀ CHỈ ĐANG TRƯỞNG THÀNH.

Qua 10 năm, Huawei đã có được sự phát triển thần tốc. Năm 2000, Huawei giành được thành công vang dội nhất kể từ khi thành lập: doanh số tiêu thụ đạt 22 tỷ nhân dân tệ, tăng 10 tỷ so với năm 1999; lợi nhuận 2,4 tỷ nhân dân tệ, đứng đầu trong top 100 doanh nghiệp điện tử Trung Quốc. Bảng thành tích này rất đáng nể trong con mắt người cùng ngành.

Tuy nhiên cuối năm đó, trong bài phát biểu "10 yếu điểm trong quản lý năm 2001", Nhiệm Chính Phi đã đưa ra quan điểm "mùa đông ngành IT sắp tới".

Nhiệm Chính Phi lại một lần nữa khẳng định quan điểm về "mùa đông" trong bài viết "Mùa xuân của Bắc Quốc".

Năm 2001 khi hoa anh đào nở rộ, sắc xuân rực rỡ, Nhiệm Chính Phi một mình đặt chân lên đất Nhật Bản. Trước đó, từ những năm đầu của thập niên 90 thế kỷ XX, trong 10 năm liền giới doanh nghiệp Nhật Bản đã trải qua thời kỳ phát triển chậm chạp, tăng

trưởng âm, nhưng họ vẫn đang nỗ lực vượt qua khó khăn. Nhiệm Chính Phi hiểu rất rõ lịch sử phát triển công nghiệp thời kỳ cận hiện đại, ông coi trọng tinh thần tỉ mỉ của người Nhật, và lịch sử rực rỡ trong thời kì kinh tế hiện đại của Nhật Bản. Sau khi về nước, Nhiệm Chính Phi đã rất háo hức viết bài "Mùa xuân Bắc Quốc".

Nhiệm Chính Phi đã viết:

Ai có thể nghĩ trong 10 năm đó, Nhật Bản đã phải trải qua mùa đông dài và khắc nghiệt như thế nào kể từ sau chiến tranh? Nền kinh tế Nhật Bản được xây dựng trên cơ sở tăng trưởng chậm trong một thời gian dài, với những gì mắt thấy tai nghe tôi cảm nhận rất sâu sắc điều này. Đại đa số doanh nghiệp Nhật Bản tám năm nay chưa hề tăng lương, tuy nhiên trật tự trị an còn tốt hơn cả Bắc Âu. Điều này thật đáng khâm phục. Một khi Nhật Bản trỗi dậy, những cơ sở này sẽ giúp Nhật Bản bay cao hơn. Nếu Huawei liên tiếp trải qua hai mùa đông không biết liệu rằng những người của Huawei có thể bình tĩnh ứng phó, khắc phục khó khăn, chờ đợi mùa xuân hay không?

Từ đầu những năm 90 thế kỷ XX, các doanh nghiệp Nhật Bản liên tiếp tăng trưởng chậm, thậm chí tăng trưởng bằng không, tăng trưởng âm, mùa đông khi đó quả là quá dài. Họ đã vượt qua thời kỳ đó như thế nào? Họ đã gặp khó khăn gì?

Có kinh nghiệm gì để chúng ta có thể học hỏi?

Khi Nhiệm Chính Phi khảo sát thị trường Nhật Bản, Huawei đã có 10 năm phát triển nhanh. Với doanh số hàng năm lên đến 22 tỷ nhân dân tệ, đứng đầu trong các doanh nghiệp cung ứng thiết bị viễn thông Trung Quốc, Huawei có được coi là thành công hay không?

Đương nhiên là không.

Thế nào mới được coi là thành công? Thành công là giống như những doanh nhân Nhật Bản, dù ở trong hoàn cảnh "thập tử nhất sinh" nhưng vẫn kiên cường tồn tại. Đó mới là thành công thực sự. Huwei vẫn chưa thành công, chúng tôi chỉ đang lớn mạnh.

Nhiệm Chính Phi cho rằng Huawei vẫn chỉ là một đứa trẻ đang trưởng thành. Do chưa từng nếm trải những thất bại lớn vì thế không thể biết Huawei có khả năng chống chịu mùa đông hay không. Trong con mắt của Nhiệm Chính Phi, nếu trải qua mùa đông lạnh thấu xương nhưng vẫn có thể sống tốt, đó mới là một doanh nghiệp thành công. Vì thế, Huawei muốn trở thành một

doanh nghiệp thành công, Huawei phải chuẩn bị tốt áo bông trước khi mùa đông tới, đảm bảo đủ ấm vượt qua mùa đông. Hơn nữa, 10 năm qua Huawei đã trưởng thành thuận lợi, nhưng vẫn chưa trải qua mùa đông thực sự, đó là điều không phù hợp với khách quan. Vì thế, vấn đề Nhiệm Chính Phi thường suy nghĩ và thảo luận trong khi ở Nhật Bản là khi mùa đông tới, Huawei phải đối phó như thế nào?

Nhiệm Chính Phi cùng các đồng nghiệp đã đến tham quan công ty Panasonic. Ở đó, họ phát hiện thấy cho dù ở phòng làm việc, phòng họp hay trên tường công ty đều có dán bức tranh một con tàu lớn sắp đâm vào núi băng, phía dưới viết: "Chỉ có bạn mới có thể cứu con tàu này". Ý thức sâu sắc về nguy cơ của Panasonic đã ảnh hưởng tới Nhiệm Chính Phi. Ông tự hỏi:

Ở Huawei, nhận thức về mùa đông của chúng ta có mãnh liệt như vậy không? Liệu nhận thức ấy đã lan truyền đến từng nhân viên hay chưa? Mọi người đã bắt đầu hành động hay chưa?

Đối với tình hình của Huawei lúc đó, Nhiệm Chính Phi hiểu rất rõ và cũng rất tỉnh táo.

Huawei vẫn đang ở cuối thu đầu đông, có thể nghiêm túc học tập người khác để nâng cao hiệu suất làm việc, cải thiện tính hợp lý và hiệu quả của quy trình, cắt giảm những bộ phận không cần thiết và những nhân công dư thừa, tăng cường ý thức tự đào tạo và nâng cao tố chất của nhân công.

Trong khi ổn định phải biết lo lắng cho tương lai, có thể trước khi mùa đông tới chúng ta đã may xong áo bông.

Huawei phát triển đúng vào thời kỳ ngành công nghệ thông tin toàn cầu đang phát triển nhanh nhất, đặc biệt là Trung Quốc từ một quốc gia lạc hậu về mạng đã phát triển thành quốc gia có hệ thống mạng tiên tiến. Huawei giống như một chiếc lá đã may mắn rơi vào con thuyền lớn được sóng đẩy tiến dần tới ngày hôm nay, bản thân không phải trải qua nhiều phong ba bão táp. Vì thế thành công của Huawei có lẽ là do cơ hội nhiều hơn là do tố chất và bản lĩnh. Khi nhiều nhân viên của Huawei kiêu ngạo một cách mù quáng, Nhiệm Chính Phi nói:

Rất nhiều nhân viên của chúng ta đang tự hào một cách mù quáng. Họ giống như ếch ngồi đáy giếng, thấy một số sản phẩm của chúng ta vượt trội so với sản phẩm của phương Tây liền cho rằng trình độ của công ty chúng ta đã ngang tầm thế giới. Họ

không biết thế nào mới được gọi là công ty nổi tiếng thế giới, cũng không biết xu thế phát triển của thế giới cũng như những thành tựu mà người khác không muốn công bố.

Và không may những năm tiếp theo từ 2001 đến 2003 chính sự non nớt và thiếu kinh nghiệm của những người trẻ tuổi đã đẩy Huawei vào "mùa đông" để rồi bị "đánh" tơi bời.

Bắt đầu từ lúc đó, ý thức lo lắng do Nhiệm Chính Phi đề xướng đã dần dần đi vào từng nhân viên của Huawei và trong con mắt của nhân viên Huawei, Nhiệm Chính Phi đã trở thành một con người phi thường có sức ảnh hưởng tuyệt đối.

Chương 2
VÔ VI NHI TRỊ

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ QUẢN LÝ CHẾ ĐỘ DOANH NGHIỆP.

Một doanh nghiệp làm thế nào để có thể ổn định lâu dài? Từ trước đến nay đây luôn là vấn đề lớn nhất. Chúng tôi hết sức quan tâm vấn đề này, tức là nghiên cứu động lực chủ yếu thúc đẩy Huawei tiến lên là gì, làm thế nào để phát triển những động lực này và không ngừng hoàn thiện bản thân?

VÔ VI NHI TRỊ VÀ ĐIỀU LỆ CƠ BẢN.

Một tiền đề không thể thiếu để doanh nghiệp phát triển nhanh đó là phải có được một doanh nhân ưu tú; nhưng một doanh nghiệp muốn phát triển vững mạnh nếu chỉ dựa vào sức mạnh của một doanh nhân này thì không bao giờ đủ, bắt buộc phải có một chế độ doanh nghiệp hoàn chỉnh và văn hóa doanh nghiệp vượt qua nhân tố cá nhân. Đây mới chính là động lực cho doanh nghiệp phát triển vững mạnh.

Huawei trở nên nổi tiếng trong giới doanh nghiệp là do coi trọng chế độ và văn hóa doanh nghiệp. "Điều lệ cơ bản Huawei" chính thức ra đời vào tháng 3 năm 2008 có thể là bằng chứng quý giá nhất cho nhận định này. Nói đến lý do ra đời của cuốn điều lệ này, Nhiệm Chính Phi cho biết:

Đề ra một quy tắc tốt có hiệu quả hơn rất nhiều so với việc suốt ngày phê bình nhân viên, nó có thể làm cho đa số nhân viên cố gắng chia sẻ công việc, áp lực và trách nhiệm với bạn.

Trong lịch sử phát triển của Huawei, "Điều lệ cơ bản" có sức ảnh hưởng phi thường. Nó là "hiến pháp" đầu tiên tổng kết chiến lược doanh nghiệp cũng như quan điểm giá trị và nguyên tắc quản lý

kinh doanh, là văn kiện mang tính cương lĩnh để doanh nghiệp tiến hành các hoạt động quản lý kinh doanh, cũng là căn cứ để đưa ra các chế độ quản lý cụ thể. Do vậy, đối với doanh nghiệp Trung Quốc cuốn điều lệ này có ý nghĩa khuôn mẫu hết sức quan trọng.

Huawei nghiên cứu vấn đề tư tưởng quản lý hiện đại và chế độ hóa là có nguyên nhân của nó. Năm 1994, 1995 sau khi máy trao đổi trình tự số C&C08 do Huawei thiết kế được đưa ra thị trường, công ty bắt đầu bước vào thời kỳ mở rộng quy mô. Nhưng lúc đó, hệ thống quản lý yếu kém hiện hành đã không giúp Huawei phát triển.

Tổng kết lại, chủ yếu có 3 nguyên nhân sau:

1. Mâu thuẫn trong bình xét công trạng.

Năm 1995, Huawei bắt đầu tuyển nhân viên với số lượng lớn, quy mô công ty không ngừng mở rộng. Nhân viên của Huawei từ dưới 200 người năm 1992 tăng lên đến 700, 800 người. Đặc biệt Huawei đã thâm nhập vào thị trường nông thôn trên diện rộng, chủ yếu sử dụng "chiến lược biển người", dẫn đến đội ngũ nhân viên bán hàng tăng lên nhanh chóng. Cùng với sự mở rộng của mạng lưới Huawei, mạng lưới kinh doanh và quản lý nhân viên cũng ngày càng phức tạp. Vì vậy, làm thế nào để có thể tiến hành bình xét có hiệu quả và kịp thời khích lệ công trạng của nhân viên, đã trở thành vấn đề cần giải quyết trước mắt.

Các doanh nghiệp khác thường sử dụng biện pháp khen thưởng "trích phần trăm" để khích lệ nhân viên. Nhưng Nhiệm Chính Phi nhận thấy, trích phần trăm chỉ là phương thức "kích thích" đối với nhân viên bán hàng. Tuy có thể tăng cường tính tích cực của nhân viên trong việc gia tăng lợi ích ngắn hạn, nhưng lại không giúp gì cho việc thiết lập mối quan hệ ổn định lâu dài giữa nhân viên và khách hàng. Mối quan hệ với khách hàng bình thường và khách hàng tiềm năng chính là "gia bảo" của Huawei. Cho nên, Nhiệm Chính Phi quy định rõ không trích phần trăm cho nhân viên bán hàng.

Để có thể đáp ứng nhu cầu phát triển này, năm 1995 công ty tiến hành xây dựng lại cơ chế phân phối tiền lương, nhưng lại gặp phải những vấn đề khó khăn: Căn cứ phân phối là gì? Dựa vào năng lực, chức vụ hay hiệu quả? Căn cứ nào cũng có lý, khiến cho nhóm cải cách tiền lương không biết làm thế nào.

Còn một vấn đề khiến Nhiệm Chính Phi phải đau đầu: cuối tháng nào, ông cũng nhận được rất nhiều đơn của cấp dưới đề nghị tăng lương cho nhân viên trong nhóm của mình với lý do họ đã hoàn thành tốt công việc. Ban đầu ông còn miễn cưỡng chấp nhận nhưng về sau công ty ngày càng lớn mạnh, đề nghị như thế này ngày càng nhiều, không thể xét duyệt hết, vả lại cũng rất mất thời gian. Hơn nữa, tăng hay không tăng, tăng ít hay tăng nhiều không có tiêu chuẩn cụ thể, ông nhận thấy đã đến lúc Huawei cần có một hệ thống lý luận tiêu chuẩn hóa để tiến hành quản lý một cách quy phạm.

2. Quyền hạn và chức trách của phòng ban, cương vị không rõ ràng.

Năm 1995, Huawei gặp phải rất nhiều khó khăn. Trong đầu năm, công ty áp dụng tiêu chuẩn ISO-9001 trong phạm vi toàn công ty. Làm thế nào để xác định quyền hạn và chức trách các phòng ban, cương vị sau khi điều trình lại hệ thống thủ tục nghiệp vụ đã trở thành vấn đề lớn.

3. Văn hóa doanh nghiệp đa dạng.

Cùng với sự phát triển của công ty, Nhiệm Chính Phi cũng phát hiện ra một vấn đề, tuy cấp quản lý và nhân viên bình thường luôn nói tới văn hóa doanh nghiệp của Huawei nhưng văn hóa doanh nghiệp Huawei cuối cùng là cái gì thì không ai giải thích được. Tất cả quan điểm của mọi người đều không đúng với quan điểm của Nhiệm Chính Phi về văn hóa doanh nghiệp. Ông nhận thấy Huawei cần có một văn hóa doanh nghiệp rõ ràng hơn.

Sau nhiều lần giao lưu với các chuyên gia của Đại học Nhân dân, Nhiệm Chính Phi quyết định nhờ họ thiết lập cho Huawei một hệ thống văn hóa, từ đó dẫn tới sự ra đời của "Điều lệ cơ bản Huawei". Với các chuyên gia, Nhiệm Chính Phi nhiều lần nhấn mạnh:

Làm thế nào có thể nâng cao hơn nữa những tích lũy và tìm kiếm quý báu mà gian khổ của mười năm sau khi hấp thụ tư tưởng và phương pháp tốt nhất của giới doanh nghiệp, trở thành lý luận chỉ đạo chúng tôi tiến lên để tránh rơi vào chủ nghĩa kinh nghiệm. Đây là lập trường cơ bản để chúng tôi xây dựng điều lệ cơ bản của công ty.

Điều lệ cơ bản rốt cuộc là như thế nào? Nhiệm Chính Phi cũng không thực sự nắm vững, nhưng ông tin tưởng một điều: điều lệ cơ bản không phải là một phép quy nạp hoàn chỉnh đơn giản, mà

nó còn liên quan tới hệ thống tư tưởng và sự chắt lọc, thăng hoa của kinh nghiệm thành công. Điều này cần phải có cơ sở của trí thức và kỹ năng, lý luận có độ sâu nhất định đồng thời mở rộng tham khảo những kinh nghiệm thực tiễn quý giá nhất được lấy làm gương trong những doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Quan điểm "vô vi nhi trị" của Nhiệm Chính Phi đã được đưa ra như điểm then chốt nhất của hiến pháp.

"Vô vi nhi trị" là tư tưởng chủ yếu của văn hóa truyền thống Trung Quốc. "Vô vi" không phải là cái gì cũng không làm mà là phải tuân theo quy luật của thế giới rộng lớn bao la, tôn trọng cá tính con người, có cái nên làm và có cái không nên làm. "Vô vi" chính là tư tưởng chủ yếu của Đạo gia, nhưng đồng thời cũng là bộ phận lập thành quan trọng của tư tưởng Phật gia và Nho gia. Tư tưởng "duyên khởi tính không" và "vô vi" là tương thông. "Không" và "vô" có hàm ý tương đồng; Nho gia đề xướng lấy đức trị thiên hạ, lấy đức thuyết phục con người. Nhiệm Chính Phi hết sức coi trọng mặt tinh thần, ông đặc biệt xem trọng việc xây dựng linh hồn trong tổ hợp sắp xếp các loại tư liệu của công ty. "Điều lệ cơ bản Huawei" có thể hiểu là công cụ quan trọng mà ông sử dụng để thực hiện mục đích "vô vi nhi trị".

Cuốn điều lệ của Huawei bao gồm các quy tắc nội bộ doanh nghiệp với sáu chương, 103 điều, là bộ "Điều lệ cơ bản của doanh nghiệp" hoàn chỉnh nhất, quy phạm nhất trong giới doanh nghiệp hiện đại Trung Quốc từ trước đến nay. Nội dung của nó bao gồm xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp, chính sách về sản phẩm và kỹ thuật, nguyên tắc thành lập tổ chức, quản lý và khai thác nguồn nhân lực, và những khuôn mẫu, chế độ quản lý phù hợp …

"Điều lệ cơ bản Huawei" còn chứa đựng tầm nhìn và tri thức vượt thời đại trong giới doanh nghiệp Trung Quốc lúc đó. Ví dụ, trong khi thảo luận về "phân phối giá trị" Nhiệm Chính Phi rất hi vọng có thể từ lý luận tăng cường phân tích và chứng minh rõ ràng với "toàn nhân viên giữ cổ phần" và "tư bản hóa tri thức" đặc biệt của ông.

Tháng 6 năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã có bản báo cáo giải thích "Điều lệ cơ bản Huawei" cho cán bộ cấp sở China Unicom, trong đó có một đoạn nói lên mục đích chính của bộ điều lệ:

Một doanh nghiệp làm thế nào mới có thể ổn định lâu dài, từ trước đến nay đây luôn là vấn đề lớn nhất. Chúng tôi hết sức quan

tâm vấn đề này, tức là nghiên cứu động lực chủ yếu đẩy Huawei tiến lên là gì, làm thế nào để phát triển những động lực này và không ngừng hoàn thiện bản thân?

Nguồn gốc của sự cố gắng này là quan điểm giá trị trung tâm của doanh nghiệp, quan điểm giá trị trung tâm cần phải được những người kế tục kế thừa, đồng thời những người kế tục cũng phải có năng lực tự phê phán...Ông Winning - CEO Công ty Điện khí Thông dụng Mĩ cũng cho rằng: công ty lớn tồn tại lâu dài được một mặt dựa vào kế thừa văn hóa doanh nghiệp, mặt khác dựa vào bồi dưỡng và huấn luyện của người kế tục.

Từ góc độ nào đó, bộ "Điều lệ cơ bản Huawei" chính là bắt đầu tìm kiếm, xây dựng lên một doanh nghiệp có sự nghiệp lâu dài.

Năm 2000, trong mục "vô vi nhi trị" trên báo Người Huawei, công ty Huawei đã tổ chức cuộc thi viết với đề tài quản lý công ty, tổ chức cho cán bộ lãnh đạo các doanh nghiệp lớn cấp cao. Trước cuộc thi, Nhiệm Chính Phi đã có bài giảng về "Trách nhiệm và sứ mệnh của người quản lý nghề nghiệp", ông nói:

Là người quản lý cấp cao, chúng ta phải làm thế nào để quản lý công ty, tôi nhận thấy điều này hết sức quan trọng. Trước kia tôi đã có rất nhiều bài giảng, bài viết "Vô vi nhi trị" chính là điểm nhấn, chứng minh sâu sắc hơn vấn đề này. Tôi hi vọng mọi người đến tham dự cuộc thi đều nhận ra đây là sự rèn luyện hàng ngày về nghề nghiệp đối với bản thân. Nếu thi không tốt thì phải làm thế nào? Thi không tốt cũng có thể học hỏi, cuộc thi của chúng ta có hình thức như cuộc thi TOEFL, lấy điểm của lần nào tốt nhất. Nếu học cũng không tốt thì phải làm thế nào? Học không tốt cũng có thể điều chỉnh, hãy xuống làm ở vị trí thấp hơn. Do đó cần phải hiểu một cách sâu sắc ý nghĩa sâu rộng của tiêu chuẩn tư cách nhậm chức công ty định ra cho cán bộ cấp ba, bốn và năm, chúng tôi khẳng định tiêu chuẩn thi cử cán bộ này có thể trong một thời gian dài sẽ không thay đổi, mỗi năm mọi người đều phải gửi bài báo cáo công tác, cần phải điền vào bảng tư cách nhậm chức. Tôi sẽ chủ trì việc hoàn thành bản bình xét tổ chức các cán bộ lãnh đạo cấp cao. Tôi nhận thấy chúng ta phải từng bước đổi mới tư tưởng, để có thể hiểu yêu cầu của công ty đối với cán bộ cấp cao.

Xây dựng chế độ tất nhiên không phải là điểm cuối cùng của quản lý doanh nghiệp, thông qua xây dựng hệ thống chế độ để thay đổi con người, thực hiện quan niệm giá trị doanh nghiệp "đời đời tương truyền" mới là mục đích cuối cùng. Có thể nói "Điều lệ cơ bản Huawei" phản ánh quan điểm về giá trị của Nhiệm Chính Phi.

Ông hi vọng những quan điểm này có thể đảm bảo Huawei trở thành doanh nghiệp cấp quốc tế có cơ nghiệp trường tồn mãi mãi. Cho nên, mong muốn thực sự của Nhiệm Chính Phi là truyền đến thế hệ những người quản lý mới quan điểm về giá trị trong "Điều lệ cơ bản Huawei" thông qua tổ chức phát động công ty trên dưới học tập "Điều lệ cơ bản Huawei", để đảm bảo "DNA" ưu tú của Huawei vẫn có thể kế thừa từ đời này qua đời khác cho dù tầng lớp quản lý có không ngừng thay thế.

THỰC HIỆN TRIỆT ĐỂ CHẾ ĐỘ ĐÀO THẢI VỊ TRÍ CUỐI.

Chế độ đào thải vị trí cuối trong lịch sử giới doanh nghiệp luôn bị chỉ trích. Nhưng đối với Huawei nó được coi là chế độ đào thải tự nhiên của công ty, là chế độ dùng người hết sức quan trọng.

Nhiệm Chính Phi trong một lần phát biểu nội bộ đã nhấn mạnh, Huawei "mỗi năm phải đảm bảo tỉ lệ đào thải tự nhiên 5%" để làm cho nhân viên lúc nào cũng đặt mình trong trạng thái cạnh tranh. Thực tế, trong lịch sử phát triển của Huawei, phần lớn đều là thời kỳ phát triển nhanh mạnh, nhân viên mỗi ngày một tăng, nên việc tỉ lệ đào thải tự nhiên 5% mà Huawei thực hiện không thật triệt để. Cho đến nay, Huawei mới chỉ có hai lần đào thải vị trí cuối khá triệt để.

Một lần vào năm 1999, do ảnh hưởng của việc ngành di động tách ra khỏi ngành điện tín, Huawei mất đi một số đơn đặt hàng, mức độ sa thải năm đó là khoảng 10%. Một lần khác là thời kỳ "đóng băng" ngành điện tín toàn cầu giai đoạn 2001- 2003, Huawei không thể không giảm số lượng tuyển dụng đồng thời mở rộng mức độ thực hiện chế độ đào thải vị trí cuối, mức độ đào thải thực sự đã đạt 3% đến 5%. Đây cũng là lần Huawei thực hiện chế độ đào thải nghiêm khắc nhất kể từ khi thành lập, khiến cho cả thế giới ngộ nhận rằng Huawei bắt đầu cắt giảm nhân viên.

Để xóa bỏ hiểu lầm của những người ngoài ngành và sự lo lắng của một bộ phận công nhân viên, Nhiệm Chính Phi đã giải thích về chế độ đào thải vị trí cuối của Huawei năm 2002 như sau:

Trên thực tế công ty cũng tồn tại những khó khăn, nếu như năm đó chúng tôi theo sát bong bóng chúng tôi sẽ chết, nếu chúng tôi không theo sát thì chúng tôi cũng sẽ chết. Biện pháp để xóa bỏ khó khăn của chúng tôi là gì? Đó chính là nâng cao lợi nhuận của từng người.

Nhân viên không thể nhàn hạ được, một khi nhàn hạ thì sẽ trở

nên lười nhác, cũng giống như không thể đến lúc đánh trận mới xây dựng đội ngũ. Không thể vì hiện nay hợp đồng ít mà mọi người đều ngồi đó đợi hợp đồng đến, mà cần phải dùng phương thức tư duy sáng tạo đẩy mạnh sự phát triển. Phương thức quân đội là một ngày dành cho chế độ sinh hoạt và một ngày dành cho giáo dục tu dưỡng, tức là thông qua huấn luyện thường ngày để tu dưỡng thói quen và kỷ luật phục tùng mệnh lệnh trong lúc chiến đấu. Làm thế nào để trong thời kỳ thị trường thoái trào có thể bồi dưỡng được đội ngũ hùng mạnh, đây là vấn đề vận mệnh của hệ thống thị trường. Cần phải đẩy mạnh quản lý, kiểm tra, đánh giá kết quả, thực hiện đào thải vị trí cuối, cắt giảm nhân viên chuyên môn kém, kích thích hoạt động của cả đội ngũ.

Chúng tôi triệt để thực hiện chế độ đào thải vị trí cuối, chỉ cắt giảm những người chuyên môn kém, những nhân viên không cố gắng làm việc, những nhân viên không hoàn thành công việc. Chúng tôi không có kế hoạch lớn cắt giảm nhân viên theo cơ cấu, tình trạng tài chính của chúng tôi cũng chưa tới mức độ đó. So với các đối thủ cạnh tranh, lượng tiền mặt của chúng tôi cũng khá nhiều, có thể duy trì cạnh tranh trong thời kỳ đóng băng này.

Thực hiện đào thải vị trí cuối, cắt giảm những nhân viên yếu kém có lợi cho việc bảo vệ những nhân viên ưu tú, kích thích hoạt động cả tổ chức. Mọi người đều nói những tướng quân Mĩ đều rất trẻ, thực ra khi hiểu được hệ thống bồi dưỡng quản lý quân đội và chế độ thăng tiến quân hàm của phương Tây thì sẽ thấy con đường binh nghiệp là con đường gian khổ, trường quân đội phương Tây thực hiện kiên định chế độ đào thải vị trí cuối cùng.

Có người hỏi, thực hiện chế độ đào thải vị trí cuối cùng khi nào thì kết thúc? Chế độ này sẽ không bao giờ ngừng, chỉ có đào thải những nhân viên không ưu tú mới có thể kích thích hoạt động của cả tổ chức. Bí quyết tồn tại hơn 100 năm của GE là "đường cong sức sống", đây thực sự là đường cong đào thải khốc liệt, dùng lời phát biểu của Winning "đường cong sức sống" là khiến một công ty lớn luôn giữ sức sống của một công ty nhỏ. GE tồn tại đến nay là nhờ vào phương pháp này. Công ty chúng tôi cũng không thực hiện chế độ đào thải trong thời gian ngắn hạn vài ba năm,nhưng chúng tôi cũng không vội vã bình xét người khác không có trách nhiệm một cách qua loa đại khái, cần kiên trì thực hiện vấn đề này.

Trên thực tế, những nhân viên bị đào thải cũng không hoàn toàn là bị sa thải, có một bộ phận có thể được huấn luyện lại hoặc lựa chọn "khởi nghiệp nội bộ". "Điều lệ cơ bản Huawei"

đã quy định như sau: "sử dụng cơ chế đào thải và cạnh tranh của thị trường, sức lao động nội bộ, xây dựng một loạt trình tự từ chức và thôi việc. Ngoài ra, "Điều lệ cơ bản Huawei" còn quy định "công ty sẽ sử dụng chế độ tự động giảm lương, tránh cắt giảm quá độ và chảy máu chất sám, đảm bảo công ty vượt qua khó khăn trong thời kỳ kinh tế ảm đạm..."

Nhiệm Chính Phi chỉ có một thái độ với những nhân viên đứng ở vị trí cuối và những nhân viên không thể chịu khổ đó là: sa thải.

Nếu họ là những người đứng ở vị trí cuối thì có lẽ nên sa thải. Khi còn ở văn phòng Thượng Hải, chủ nhiệm phòng dịch vụ khách hàng nói với tôi rằng, nhân viên của họ đa số đều là con một, đều rất yếu ớt. Tôi nói con một thì hãy về nhà, chúng tôi đưa bạn lên tàu rồi mua vé cho bạn. Hãy về nhà đi, chúng tôi không phải cha mẹ các bạn. Thưa các bạn nếu các bạn sợ khổ, sợ vất vả thì chúng tôi sẽ sa thải các bạn.

Có thể thấy rằng dù Huawei luôn thực hiện chế độ sa thải vị trí cuối nhưng mục đích cũng giống như Nhiệm Chính Phi nói là để nâng cao hiệu quả mỗi người, xây dựng lực lượng sẵn sàng đối đầu với gian khổ, hoàn thành mọi công việc.

HỆ THỐNG BÌNH XÉT TƯ CÁCH NGHỀ NGHIỆP.

Năm 1998, Nhiệm Chính Phi trong bài viết "Không làm anh hùng trong chốc lát" đã chỉ ra trọng điểm quản lý hiện nay của Huawei là đẩy mạnh hệ thống tư cách nghề nghiệp. Ngay từ hai năm trước tức là năm 1996, Nhiệm Chính Phi đã nhận ra sự cần thiết thực hiện bình xét tư cách nghề nghiệp.

Năm 1996, cùng với việc tự sáng chế máy tổng đài C&C08, Huawei đã nâng cao vị thế của mình trên thị trường, doanh số bán hàng mỗi năm đạt 2,6 tỷ nhân dân tệ, đánh dấu việc kết thúc thời kỳ đầu với hình thức thắng lợi chủ yếu bằng bán lẻ, để bước vào thời kỳ phát triển mau lẹ. Nhưng cùng với sự tăng lên nhanh chóng của đội ngũ nhân viên và quy mô sản xuất, tầng lớp quản lý Huawei cũng không ngừng tăng lên. Nhân viên tăng lên, hiệu quả công việc lại không tăng lên tương ứng. Nguyên nhân khác là một vài công việc như thư ký đa phần là công việc mang tính lặp lại, mà thư ký của Huawei đều tuyển từ bậc đại học, nên tính tích cực của thư ký cũng giảm dần. Nguyên nhân quan trọng khác là hiện tại Huawei chưa có một tiêu chuẩn đánh giá bình xét nhân viên, nhân viên không biết phải làm đến mức nào mới đạt tiêu chuẩn, đến mức nào mới là tốt.

Cuối năm 1996, Huawei mời hệ thống bình xét tư cách nghề nghiệp chi nhánh Hồng Kông của công ty Tư vấn HAY Mĩ đến Huawei, để tư vấn cho hệ thống bình xét tư cách nghề nghiệp của Huawei thành lập. Dưới sự giúp đỡ của HAY, Huawei xây dựng hệ thống quản lý nguồn nhân lực quan trọng như hệ thống chức vụ, tiền lương, tư cách nghề nghiệp, quản lý thành tích và khuôn mẫu tố chất nhân viên.

Ngoài ra, Huawei còn cam kết người đạt tiêu chuẩn có thể dành được giấy chứng nhận tư cách nghề nghiệp quốc tế do Hội Liên hiệp Anh cấp. Giấy chứng nhận này có thể được sự công nhận của xã hội, đối với nhân viên đây là cơ hội để họ khẳng định giá trị bản thân. Để đảm bảo chất lượng công tác thi cử, Huawei bám sát yêu cầu của quy chế NVQ Anh thực hiện chế độ giám sát bên trong và bên ngoài trong quá trình thi. Thông qua công tác giám sát, Huawei coi mục tiêu chung là khuyến kích nhân viên hoàn thành công việc, trên dưới kết hợp hài hòa, thúc đẩy các cấp quản lý trong công ty, cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Lần thử nghiệm tư cách nghề nghiệp này giành được thành công lớn, thúc đẩy mạnh mẽ tính tích cực của nhân viên.

Sau cùng, Bộ phận nguồn nhân lực đã xây dựng hai tổ nghiên cứu tư cách nhậm chức, mỗi tổ gồm ba nhân viên, bắt đầu thiết lập hệ thống tư cách nhậm chức cho các vị trí công tác khác.

Để giúp nhân viên các phòng ban thực hiện hệ thống tư cách nghề nghiệp lần này, Nhiệm Chính Phi trong bài "Không làm anh hùng trong chốc lát" đã viết:

Thực hiện rộng rãi tư cách nghề nghiệp không phải là chủ nghĩa duy vật máy móc, thúc đẩy vô hình, mà là để thực hiện các tiến bộ quản lý.

Cải cách khó nhất trên thế giới là cải cách chính mình, hệ thống sát hạch và lương thưởng là mệnh đề quản lý doanh nghiệp khó nhất trên thế giới. Trong biến đổi xã hội có ba luận điểm:

Chạm đến điều đau khổ nhất của tâm hồn mình. Cần phải tự phê bình.

Người khác cải thiện mình còn khó hơn việc mình tự cải thiện mình. Cần phải cho phép người khác phê bình mình Thể diện là chiêu thức của kẻ không có năng lực bao biện cho chính mình. Người ưu tú kiếm tìm chân lý chứ không phải là thể diện. Chỉ cần không cần sĩ diện thì sẽ trở thành người thành công. Cần lột xác

trở thành người thành thật.

Ba luận điểm quan trọng trong quản lý, một là tự phê bình, hai là chấp nhận sự phê bình của người khác, cuối cùng là không quá đeo đuổi sĩ diện mà cần theo đuổi chân lý.

Doanh nghiệp cần thể hiện bình xét mang tính giai đoạn với nhân viên thông qua tư cách nghề nghiệp.

Công ty Huawei không đợi sau khi mục tiêu đã hoàn thành mới tiến hành bình xét mà bình xét ngay trong quá trình phát triển. Điều này làm bình xét chuẩn xác càng trở nên khó khăn. Thật dễ dàng để bình xét một sự việc đã hoàn thành. Nhưng trong khi một việc chỉ mới làm được một nửa đã tiến hành bình xét thì thật khó khăn. Chúng ta đợi đến khi sự việc đã hoàn tất rồi mới bình xét có được không? Điều đó là không thể. Chúng tôi chỉ có thể tiến hành bình xét trong quá trình phát triển của sự việc.

Bình xét do con người tiến hành, dù ủy viên của ủy ban rất công chính nhưng họ cũng khó vượt qua sự hạn chế cá nhân trong nhận thức sự việc, nên không thể nào làm cho tất cả mọi người hài lòng với các bình xét. Doanh nghiệp cần phải phát triển nhanh, không thể đợi sau khi có kết quả của tất cả các sự việc mới đưa ra kết luận, bình xét mỗi giai đoạn đều có chỗ không được chính xác. Chúng tôi yêu cầu các cấp cán bộ phải hết sức công bằng, nhưng chúng tôi cũng yêu cầu cán bộ phải biết điều chỉnh, lương có thể tăng hoặc giảm cần phải đối xử với bản thân một cách thành thật.

Phải thực hiện công tác tư cách nghề nghiệp, đầu tiên thực hiện rộng rãi, sau đó xem xét rồi tăng cường cải tạo. Trong 3 đến 5 năm sẽ hình thành chế độ hợp lý của mình. Tôi nhận thấy công ty chúng tôi có hi vọng tiếp tục sinh tồn.

Tôi nghĩ, trong quá trình thực hiện rộng rãi tư cách nghề nghiệp, chúng tôi sẽ gặp phải những trở ngại lớn nhưng chúng tôi sẽ cố gắng duy trì hệ thống này đến cùng. Bình xét một người nếu chỉ dựa vào "đoán mò", "dự đoán" thì tính chuẩn xác chắc chắn không cao. Điều này khiến trở ngại càng lớn với sự phát triển lâu dài của công ty, nó cũng làm tổn hại đến tính tích cực của nhân viên ưu tú, đồng thời nó lại bảo vệ cho những nhân viên yếu kém nên chúng ta phải kiên trì thực hiện rộng rãi hệ thống tư cách nghề nghiệp cán bộ. Tất nhiên hệ thống quản lý tiên tiến nước ngoài cũng phải phù hợp với tình hình cụ thể của Huawei. Trong quá trình chuyển đổi từ cơ chế này sang cơ chế khác, đôi giày mới bao

giờ cũng có chút kẹp chân, cũng có thể làm tổn thương một số người. Phương pháp của chúng tôi là kiên quyết thực hiện quản lý tư cách nghề nghiệp đã được hoạch định tốt, sau đó xử lý cá nhân bị oan uổng, tăng cường cải tạo toàn diện, kết hợp chặt chẽ biện pháp quản lý tiên tiến của công ty nổi tiếng ở các nước phát triển với tình hình thực tiễn của chúng ta để xây dựng chế độ.

Năm 2000, Nhiệm Chính Phi trong bài "Mùa đông của Huawei" lại một lần nữa nhắc đến "tư cách nghề nghiệp". Ngoài ra thực hiện "cải tiến nhỏ, giải thưởng lớn" cũng là căn cứ quan trọng trong việc Huawei thực hiện quản lý trình tự, vô vi nhi trị. Ông nói:

Chúng ta phải kiên trì đẩy mạnh chế độ quản lý tư cách nghề nghiệp. Chỉ có như thế mới cải thiện được tình trạng đoán mò bình xét trong quá khứ, mới khiến cho những nhân viên có trách nhiệm, có cống hiến nhanh chóng trưởng thành. Cơ chế khích lệ nên có lợi cho sự triển khai toàn diện chiến lược cạnh tranh trọng tâm của công ty, cũng phải có ích cho sự tăng trưởng không ngừng của năng lực cạnh tranh trung tâm trong tương lai gần.

Kể từ khi Huawei xây dựng hệ thống tư cách nghề nghiệp đến nay, nhân viên từ một cấp nào đó muốn thăng chức thì việc nâng cao, bồi dưỡng năng lực rất quan trọng. Tiêu chuẩn tư cách nghề nghiệp được thực hiện rộng rãi, hệ thống bồi dưỡng tích cực ủng hộ phối hợp, đề cao việc phát triển nghề nghiệp nhân viên. Huawei hai năm một lần chứng nhận tư cách nghề nghiệp. Công ty dựa theo kết quả chứng nhận, quyết định nhân viên giữ chức, thăng chức hay giáng chức.

Ngoài ra, sau khi thực hiện quản lý tư cách nghề nghiệp, toàn bộ nhân viên quản lý của Huawei phải "phấn đấu thăng chức". Nhân viên quản lý cấp bình thường muốn lên vị trí quản lý bộ phận thì phải đạt được tiêu chuẩn cấp bốn trong tiêu chuẩn tư cách nghề nghiệp quản lý; còn muốn đứng ở vị trí phó tổng giám đốc của công ty thì phải đạt được tiêu chuẩn cấp năm. Đây chính là sự khác biệt để các nhân viên của Huawei so sánh năng lực nghề nghiệp của mình với tiêu chuẩn quản lý tư cách nghề nghiệp, không ngừng rút ngắn sự khác biệt đó. Thông qua sự dẫn dắt của tiêu chuẩn tư cách quản lý nghề nghiệp và sự khuyến khích học tập đào tạo, Huawei cần phải thúc đẩy năng lực làm việc của nhân viên hướng tới những nhu cầu cao của doanh nghiệp quốc tế.

CHỊU TRÁCH NHIỆM VỚI CÔNG VIỆC, KHÔNG CHỊU TRÁCH NHIỆM VỚI CON NGƯỜI.

Năm 1998, khi "Luật cơ bản Huawei" ra đời, Nhiệm Chính Phi trong một lần phát biểu về điều thứ tư trong quan điểm giá trị trung tâm của "Điều lệ cơ bản Huawei" đã giải thích chi tiết về yêu tổ quốc, yêu nhân dân, yêu sự nghiệp và yêu cuộc sống là nguồn lực ngưng tụ. Ý thức trách nhiệm, tinh thần sáng tạo, tinh thần yêu nghề và hợp tác đoàn kết là tinh hoa văn hóa của doanh nghiệp. Thực sự cầu thực là chuẩn mực cho hành động của chúng ta. Trong đó, Nhiệm Chính Phi nói:

Chúng tôi giao cho những người có trách nhiệm cao nhất đảm nhiệm những chức vụ quan trọng nhất: rốt cục là thực hiện chế độ chịu trách nhiệm với con người hay là chế độ chịu trách nhiệm với công việc. Đây là hai nguyên tắc của quản lý. Công ty chúng tôi xác định cơ chế chịu trách nhiệm theo quy trình đối với công việc. Chúng tôi giao quyền lực cho người hiểu biết và có trách nhiệm nhất để họ tiến hành quản lý đối với quy trình.

Năm 2000 Nhiệm Chính Phi đã viết bài "Mùa đông của Huawei" làm chấn động cả giới doanh nghiệp. Trong bài viết ông đã chỉ ra 10 yếu điểm quản lý trong năm 2001 của Huawei trong đó có một điểm "Chịu trách nhiệm đối với công việc". Ông viết:

Vì sao phải nhấn mạnh cần lấy hình thức theo quy trình và hình thức theo hiệu quả thời gian làm hai hệ thống chủ đạo? Hiện nay trong quá trình vận hành quy trình, cán bộ vẫn quen với việc xin chỉ thị cấp trên cho mọi việc. Như vậy là sai lầm, những thứ đã có quy định hoặc trở thành thông lệ chúng ta không cần phải xin chỉ thị, nên nhanh chóng thông qua. Người thực hiện quy trình chịu trách nhiệm đối với công việc, đây chính là chế độ chịu trách nhiệm với công việc. Việc gì cũng xin chỉ thị, đây chính là chế độ chịu trách nhiệm với con người. Đó là một hệ thống thu gọn. Chúng ta cần phải giảm đi những gì không cần xác nhận, giảm những cái không cần thiết, những khâu không quan trọng trong quản lý nếu không làm sao công ty có thể vận hành hiệu quả? Hiện nay chúng ta có một lượng phòng ban và biên chế tương đối lớn, họ tạo ra rác, rồi rác thải lại được đưa vào phân loại xử lý tạo ra cơ hội làm việc cho một số người. Làm ra những giấy tờ phức tạp, những trình tự và văn bản, bảng biểu chỉ để nuôi sống những cán bộ không cần thiết. Những cán bộ này hoàn toàn không thể tạo ra giá trị. Chúng ta phải tiến hành tinh giản cơ quan trong điều kiện giám sát có hiệu quả.

Huawei nhấn mạnh từ năm 1996 bắt đầu thực hiện lấy hình thức theo quy trình và hình thức theo hiệu quả thời gian làm hai hệ thống chủ đạo. Tiến trình quốc tế hóa của Huawei tuy tiến triển

không thuận lợi nhưng ít nhất cũng có gặt hái, giúp Nhiệm Chính Phi nhìn ra được khoảng cách lớn giữa Huawei và các doanh nghiệp tiên tiến quốc tế.

Năm 1997, một nhà quản lý của công ty gang thép Kobe Nhật Bản được mời đến Huawei bồi dưỡng cho những người quản lý thị trường. Sau khi kết thúc bồi dưỡng, bà chỉ ra bảy vấn đề mà Huawei tồn tại. Vấn đề trung tâm là hiệu suất quản lý và tỷ lệ lao động. Sản suất quá thấp, đặc biệt là kém xa so với công ty cùng loại của Nhật Bản. Lấy việc ký kết hợp đồng thương mại làm ví dụ, thời gian Huawei dùng để ký hợp đồng với khách hàng gấp năm lần mức trung bình công ty của Nhật Bản.

Khoảng cách này ảnh hưởng rất lớn đối với nhân viên quản lý cao cấp của Huawei. Nhiệm Chính Phi và các vị lãnh đạo công ty ý thức rằng nếu Huawei vẫn phải tiếp tục hình thức quản lý quảng canh này, chỉ có trách nhiệm với con người mà không chú trọng đến hiệu suất, thì không cần đợi mùa đông ngành điện tín đến, thì Huawei đã bị bản thân đánh bại vì hiệu suất, năng lực thấp kém của chính mình.

Nhiệm Chính Phi mạnh mẽ phê bình phòng thị trường lúc đó:

Phòng thị trường vô dụng. Giấy tờ mỗi ngày đều giống như hoa tuyết bay, mỗi ngày đều đòi bảng biểu từ văn phòng, nay yêu cầu bảng biểu này, mai yêu cầu bảng biểu khác. Đây là những cán bộ vô dụng. Văn phòng mỗi tháng đều điền tất cả dữ liệu vào một cái bảng, sau đó cất vào ngân hàng dữ liệu, cơ quan cần dữ liệu liền đến ngân hàng dữ liệu tìm. Bắt đầu từ ngày mai, đội thị trường sẽ cho những cán bộ dư thừa thành một tổ ngân hàng dữ liệu, tất cả số liệu chỉ được lấy từ tổ này, không được lấy từ văn phòng, văn phòng nhất định phải cho điểm cơ quan, các bạn không phải cho họ điểm tốt như vậy, để cho họ chịu thiệt một chút, không thì họ sẽ không hiểu được đạo lý này, sẽ không phục vụ các bạn.

Nhiệm Chính Phi cũng biết quan trọng là bản thân nhân viên phải tu dưỡng thái độ công tác có trách nhiệm. Ông nói:

Trong công tác, chúng ta nhất định phải dám nhận trách nhiệm, tăng nhanh tốc độ quy trình, phải loại bỏ những người chỉ biết giữ mình. Huawei mang lại cho nhân viên lợi ích rất tốt vì thế có người nói không được để mất vị trí này, không được đánh mất lợi ích này. Phàm là người chỉ muốn bảo vệ lợi ích của mình thì anh ta đã là hòn đá cản đường rồi. Trong một năm qua, nếu như hành vi không có cải tiến, thậm chí sai lầm chưa phạm đến một lần,

công việc cũng không có gì tiến triển, có thể miễn chức vụ của anh ta ngay tại chỗ hay không? Lợi ích bình quân của phòng anh ta không được nâng cao, anh ta không xứng đáng với chức trưởng phòng nữa. Anh ta nói mình không phạm bất kỳ lỗi nào, không phạm lỗi thì có thể làm cán bộ sao? Một số người không bao giờ phạm lỗi vì họ chẳng làm việc gì cả. Một số người tuy phạm một vài lỗi nhưng lợi ích bình quân của phòng mà anh ta quản lý tăng lên rất lớn. Tôi nhận thấy cán bộ như thế mới đáng được trọng dụng. Chúng ta có thể cho nghỉ việc những cán bộ vừa chưa từng phạm lỗi nào, lại vừa không có cải thiện gì.

Xác lập bất kỳ chế độ nào cũng không thể vội vã mà phải kiên định thực hiện rộng rãi. Năm 2001, Nhiệm Chính Phi sau khi thăm Nhật Bản trở về đã viết cuốn "Mùa xuân của Bắc Quốc" và "Mùa đông Huawei", một lần nữa nhấn mạnh đối với nhân viên và đặc biệt là cán bộ Huawei phải thực hiện "Chịu trách nhiệm với công việc, không chịu trách nhiệm với con người"

Chế độ chịu trách nhiệm với con người và chịu trách nhiệm với công việc là hai chế độ khác nhau cơ bản. Chế độ chịu trách nhiệm với con người là chế độ hạn hẹp. Chế độ chịu trách nhiệm với công việc là căn cứ vào quy trình và sự ủy quyền, giám sát có hiệu quả để cho những người hiểu biết nhất có quyền giải quyết vấn đề. Đây là hệ thống quản lý mở rộng. Trong khi đó cán bộ trung cấp và cao cấp của Huawei đều quen với chế độ chịu trách nhiệm đối với con người khiến việc thúc đẩy quy trình hóa quản lý IT gặp khó khăn.

Trong năm này Huawei đã sử dụng lượng tiền vốn lớn để mời chuyên gia quốc tế IBM hướng dẫn quá trình cải cách quy trình hóa quản lý IT. Trong quá trình đẩy mạnh cải cách, Nhiệm Chính Phi nhận ra rằng cần phải xóa bỏ tình trạng "tăng sản suất mà không tăng hiệu quả". Công ty cần nâng cao thực lực trong việc cạnh tranh với các đối thủ quốc tế, đồng thời điều chỉnh lại quy trình quản lý kinh doanh của cả công ty, đẩy mạnh hiệu quả vận hành tổng thể. Nhiệm Chính Phi cho rằng việc xác định "chịu trách nhiệm đối với công việc" là chế độ quan trọng liên quan đến con người trong công tác cải tiến cả hệ thống. Nếu không thực hiện được điều này thì tương lai của Huawei sẽ là điều chúng ta phải lo lắng.

CẢI TIẾN NHỎ, KHEN THƯỞNG LỚN, KIẾN NGHỊ LỚN, KHUYẾN KHÍCH NHỎ.

Nhiệm Chính Phi nhiều lần khẳng định trong lĩnh vực quản lý

mình không phải là người theo chủ nghĩa cấp tiến mà là người theo chủ nghĩa cải lương. Ông chủ trương không ngừng nâng cao trình độ quản lý.

Ngày 22 tháng 6 năm 1998 trong bản báo cáo với Đoàn Điều tra Nghiên cứu Điện tín Trung Quốc và trong bài phát biểu tại buổi tọa đàm cán bộ cấp sở Unicom, cũng như trong bài viết "Lá cờ đỏ của Huawei sẽ tung bay được bao lâu?" Nhiệm Chính Phi đã chỉ ra rằng Huawei phải quán triệt "Cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn, kiến nghị lớn, khuyến khích nhỏ", mục tiêu là "theo đuổi sự ưu hóa và không ngừng cải thiện quản lý, xây dựng và đẩy mạnh vận động quần chúng một cách tự phát có lãnh đạo, tối ưu hóa một cách toàn diện".

Công ty thực hiện chế độ "Cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn, kiến nghị lớn, khuyến khích nhỏ". Những người có thể đưa ra kiến nghị lớn thì bản thân họ đã không phải là nhân viên bình thường vì thế không cần phải khen thưởng, nhưng những nhân viên bình thường mà đưa ra kiến nghị lớn thì chúng ta cũng không đề xướng bởi vì mọi nhân viên đều phải làm tốt công việc của mình. Những quyết sách kinh doanh lớn cần có tính ổn định theo giai đoạn, không thể giai đoạn nào mọi người cũng đều đưa ra ý kiến. Chúng ta khuyến khích nhân công tiến hành cải tiến nhỏ để bù đắp khiếm khuyết, như vậy công ty sẽ tiến bộ. Vì thế chúng tôi đưa ra chế độ "Cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn" chính là khuyến khích mọi người làm việc thực tế. Nếu không làm việc thực tế thì công ty sẽ thế nào? Chúng ta có ban thực hiện và ban hoạch định. Chỉ một số ít lãnh đạo cấp cao nằm trong ban hoạch định còn lại đều nằm trong ban thực hiện. Những người trong ban hoạch định làm bốn việc, một là mục tiêu, hai là biện pháp, ba là đánh giá và tuyển chọn cán bộ, bốn là giám sát điều khiển. Những người trong ban thực hiện đầu tiên phải chấp hành mục tiêu huy động và sử dụng tài nguyên, khảo hạch cán bộ, biến nhân lực trở thành tài sản vật chất. Hoạch định là phải hoạch định mở rộng, mọi người đều có thể tự do phát biểu sau đó tiến hành quy nạp vì thế phải quán triệt hoạch định quyết sách dân chủ trong ủy ban. Còn thực hiện là phải quán triệt chế độ quản lý hội nghị ban lãnh đạo các phòng ban.

Nhiệm Chính Phi hiểu rất rõ do môi trường kinh tế xã hội, lịch sử phát triển của doanh nghiệp và trình độ quản lý không giống nhau, so với các doanh nghiệp nước ngoài những vấn đề quản lý và trọng điểm quản lý của Huawei cũng khác. Những vấn đề mà khi ở doanh nghiệp nước ngoài không có gì khó khăn nhưng khi ở doanh nghiệp trong nước thì đó là vấn đề lớn, thậm chí trở thành

yếu tố ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp. Ví dụ Huawei không khuyến khích cách làm mới trong quy trình tiêu thụ bởi vì hình thức tiêu thụ mà nó sử dụng là trực tiếp bán hàng cho cục điện tín các nơi mà cục điện tín rõ ràng bị quản chế bởi môi trường xung quanh, nên các sản phẩm thông tin bắt buộc phải phù hợp với ràng buộc và quy định của các cơ quan quốc gia có liên quan, không thể muốn làm gì thì làm.

Trong Huawei lưu truyền một câu chuyện: đã từng có một nhân viên mới, sau khi đến Huawei làm việc thì luôn thấy làm thế này không được, thế kia cũng chẳng xong nên đã viết một "bức thư vạn chữ" nói về chiến lược kinh doanh của công ty. Sau khi xem xong bức thư, Nhiệm Chính Phi nói: "người này nếu như bị bệnh thần kinh đề nghị cho vào bệnh viện điều trị, nếu như không có bệnh gì đề nghị từ chức."

Vì vậy Huawei đã có một thông lệ lan truyền như sau: Kiến nghị lớn chỉ khuyến khích nhỏ, kiến nghị nhỏ khen thưởng lớn.

Trong bài viết: "Không làm anh hùng trong chốc lát" Nhiệm Chính Phi cũng viết:

Những người đầu tiên sáng lập công ty Huawei đã đặt sinh mệnh mình vào doanh nghiệp. Những nhân viên nghiên cứu phát minh cũng thề sẽ mang tất cả tâm huyết vào trong sản phẩm, do vậy những người quản lý như chúng tôi phải luôn luôn tìm cách làm quá trình quản lý tốt hơn. Lấy sinh mệnh không phải giống như Cán Tướng, Mạc Tà nhảy vào lò đúc kiếm mà phải có thái độ cẩn thận tỉ mỉ, cần mẫn kiên trì theo đuổi sự thành công của sản phẩm. Khi thấy kế hoạch lớn của một vài nhân viên, tôi vứt chúng vào sọt rác, nhưng đối với những người tự mình tiến bộ, nâng cao hiệu suất công việc của đồng nghiệp, lúc đó đề nghị hay phê bình điều gì với tôi, tôi đều sẵn lòng lắng nghe. Lấy sinh mệnh đặt vào trong quản lý không phải bắt bạn phải đi nghiên cứu làm thế nào để theo kịp IBM, mà là nghiên cứu làm thế nào để môi trường quản lý trở thành ưu tú nhất. Cần phải theo kịp IBM không phải là việc của bạn, bạn cũng không có đủ tư cách và sự từng trải như thế. Vì thế cần phải đối mặt với hiện thực, tiến hành cải tiến quản lý một cách thực sự, chỉ như vậy công ty mới có hi vọng. Hiện nay những người nói suông thì nhiều hơn những người nói thật, cán bộ non nớt nhiều hơn cán bộ trưởng thành. Cần phải hiểu sinh mệnh chính là nhân cách và nghị lực, phải để nhân cách và nghị lực vào trong công tác quản lý.

Trong bài "Mùa đông Huawei" Nhiệm Chính Phi đã đưa "Cải tiến

nhỏ, khen thưởng lớn" vào "Mười yếu điểm quản lý lớn năm 2001".

Chúng ta phải kiên trì "Cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn".

Đây là phương châm tốt đẹp mà chúng tôi luôn kiên trì theo đuổi. Nghiên cứu những thứ phù hợp với quy trình mục tiêu tổng hợp, hài hòa với quy trình xung quanh, cần phải giản hóa, củng cố và tối ưu hóa. Quy trình này tiên tiến hay không cần đánh giá sự tăng lên của tỷ lệ đóng góp.

Vì sao "cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn" lại trở thành chính sách lâu dài của Huawei mà không phải là chính sách tạm thời? Trong buổi hoạt động QCC (Quality control circle - vòng tròn quản lý chất lượng) Nhiệm Chính Phi đã giải thích như sau:

Gần đây chúng tôi đã thảo luận xem cái gì là năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp? Cái gì là cải tạo và lập nghiệp của doanh nghiệp? Lập nghiệp không phải chỉ do một số nhân tài đến công ty sớm nhất sáng lập ra, còn những người về sau không gọi là lập nghiệp. Lập nghiệp là một quá trình lâu dài và cải tạo cũng vậy, năng lực cạnh tranh trung tâm cũng là một quá trình không ngừng nâng cao.

Tốc độ xử lý đơn đặt hàng nâng lên 30%, tốc độ vận hành công việc của cả công ty chẳng phải là đã tăng lên 30% sao? Những cái này đều có lợi cho năng lực cạnh tranh trung tâm. Với công ty chúng tôi, nếu ai muốn đến nói chuyện về chiến lược của công ty, chúng tôi đều không tiếp đón. Vì sao ư? Vì vấn đề hiện nay của Huawei không phải là vấn đề chiến lược mà là vấn đề làm thế nào để tiếp tục tồn tại. Chúng tôi hiện nay đều rất trẻ, mà vấn đề lớn nhất của tuổi trẻ là chưa có kinh nghiệm. Công ty phát triển rất nhanh trong khi bạn vừa không có lý luận cơ bản, lại vừa không có kinh nghiệm thực tiễn, vậy làm thế nào để quản lý tốt công ty đây? Nếu chúng tôi lại khuyến khích "mọi người hãy nêu đề xuất lớn đi, hãy nêu những chiến lược quyết sách đi", thì Huawei lúc đó sẽ không có hi vọng gì. Vậy nên làm thế nào? Chính là phải kiên trì "cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn". Vì sao ư? Nó sẽ nâng cao bản lĩnh, năng lực và kỹ năng quản lý của bạn.

"Cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn" trong đó quan trọng là "cải tiến nhỏ", mọi người không nên quá chú trọng đến khen thưởng lớn. Hiện chúng tôi phải đẩy mạnh hệ thống bình xét tư cách nghề nghiệp, vì vậy mỗi "cải tiến nhỏ" của bạn đều giúp bạn tiến thêm một bước lớn đến tư cách nghề nghiệp, là giải thưởng lớn của cả

đời bạn. Chúng tôi kiên trì "cải tiến nhỏ" chính là giúp công việc bên cạnh bạn luôn ưu hóa, quy phạm hóa, hợp lý hóa. Nhưng nếu kiên trì "cải tiến nhỏ" mà không đặt ra mục tiêu tổng hợp là nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm thì "cải tiến nhỏ" của chúng tôi sẽ đi vào con đường sai lầm. Nếu chúng tôi không coi nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm là phương hướng phát triển lâu dài, thì "cải tiến nhỏ" của chúng tôi có thay đổi đi thay đổi lại, chỉ dựa vào tự mình thay đổi thì sẽ không có tác dụng. Do vậy, trong quá trình cải tiến nhỏ công ty cũng phải nâng cao năng lực cạnh tranh nòng cốt. Tất nhiên, hiện tại mục đích hoạt động mỗi vòng tròn QCC đều nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của công ty.

"Cải tiến nhỏ, giải thưởng lớn" sẽ là chính sách lâu dài của Huawei.

Chương 3

TỪ VƯƠNG QUỐC TẤT YẾU ĐẾN VƯƠNG QUỐC TỰ DO

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ THUYẾT "CẢI LƯƠNG" TRONG QUẢN LÝ.

Con người ta chỉ khi đi tới vương quốc tự do thì mới thể hiện được hết tiềm năng to lớn của mình và nâng cao năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi bước vào vương quốc tự do, bạn sẽ lại bước vào một vương quốc tất yếu khác trong một lĩnh vực mới. Con người luôn thay đổi để hoàn thiện mình, từ nền văn minh này tiến tới nền văn minh mới tiến bộ hơn.

VƯƠNG QUỐC TẤT YẾU VÀ VƯƠNG QUỐC TỰ DO.

Năm 1998, Huawei bắt đầu bước vào thời kì mở rộng phát triển, với mức tiêu thụ của Huawei đạt 8,9 tỉ nhân dân tệ, tăng gấp bảy lần năm 1995. Điều quan trọng hơn là Huawei đã cơ bản thực hiện được mục tiêu chiến lược "nông thôn phong tỏa thành phố, cuối cùng sẽ chiếm được thành phố", các sản phẩm chủ yếu của Huawei đã xâm nhập vào hầu hết các tỉnh và các thành phố chính của Trung Quốc. Trong thị trường tổng đài truyền thống, Huawei đã vượt qua các doanh nghiệp lớn trên thế giới như Simen và Lucent, cùng với Bell của Thượng Hải trở thành hai nhà cung cấp lớn nhất, chiếm tới 22% thị phần.

Thành quả đó không làm Huawei tự mãn, họ vẫn tập trung suy nghĩ, làm thế nào để có thể xử lý tốt các vấn đề và những mâu thuẫn mà công ty đang phải đối mặt, tìm ra cơ chế động lực hữu hiệu để duy trì sự phát triển liên tục của công ty khi công ty bước vào giai đoạn thứ hai?

Vào năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã đăng một bài viết quan trọng

“TỪ VƯƠNG QUỐC TẤT YẾU ĐẾN VƯƠNG QUỐC TỰ DO”.

Mao Trạch Đông từng nói: “Lịch sử nhân loại chính là lịch sử phát triển liên tục của một người bước tới vương quốc tự do từ vương quốc tất yếu. Lịch sử này sẽ không bao giờ kết thúc…Con người luôn tổng kết những kinh nghiệm đã đạt được, có những phát hiện, phát minh, sáng tạo và tiến bộ.” Con người ta chỉ khi đi tới vương quốc tự do mới thể hiện được hết tiềm năng to lớn của mình và nâng cao năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi bạn đã bước vào vương quốc tự do, bạn sẽ lại bước vào vương quốc tất yếu khác trong một lĩnh vực mới. Con người không ngừng cải thiện mình, từ nền văn minh này tiến tới nền văn minh mới tiến bộ hơn.

“Vương quốc tự do” và “vương quốc tất yếu” đều từng xuất hiện trong những tác phẩm nổi tiếng của Mác cũng như Mao Trạch Đông, và đây là một trong những tư tưởng quan trọng của họ. “Vương quốc tất yếu” là chỉ trạng thái con người không thể chống chọi lại với sức mạnh của thiên nhiên và sức mạnh của xã hội. Do không có sự hiểu biết về các quy luật tự nhiên và chịu sự trói buộc của nó; đồng thời cũng không có sự hiểu biết về những quy luật trong xã hội và tính eo hẹp của chế độ tư hữu, nên con người cũng sẽ phải chịu sự trói buộc của xã hội. Còn “vương quốc tự do” là chỉ con người có thể thoát khỏi sự nô dịch trong vương quốc tất yếu, trở thành giới tự nhiên, từ đó cũng sẽ đạt được trạng thái làm chủ trong tất cả các mối quan hệ trong xã hội. “Tự do” được nhận thức và luôn luôn đi cùng “tất yếu”, khi con người có thể nhận thức đúng đắn tính tất yếu của tự nhiên và xã hội khách quan, thì con người có thể chi phối nó, khiến nó phục vụ mình. Đó là lúc con người thoát khỏi “vương quốc tất yếu” và bước vào “vương quốc tự do”.

Cách hiểu của Nhiệm Chính Phi đối với “vương quốc tự do” và “vương quốc tất yếu” là từ góc độ làm thế nào để thực hiện được mục tiêu duy trì sự phát triển ổn định lâu dài của Huawei. Trong bài viết của ông có đoạn:

Thế nào được gọi là “tự do”, xe lửa đi từ Bắc Kinh đến Quảng Châu luôn phải đi theo một đường ray nhất định mà không bị lật tàu, đó chính là “tự do”. “Tự do” nói một cách dễ hiểu nó có nghĩa gần như đối lập với “tất yếu”, “tự do” là nhận thức về thế giới khách quan. Con người đặt ra một số quy tắc, sau đó hướng dẫn, khống chế làm cho nó trở nên hợp lí, đó chính là “tự do”. “Tất yếu” chính là việc không hiểu được những quy luật khách quan, không thể chế ngự được những quy luật này, thậm chí chủ quan còn chịu sự

chi phối của những điều kiện khách quan.

Vì vậy, Nhiệm Chính Phi yêu cầu cán bộ quản lý các cấp, các ngành cần phải thường xuyên nhìn lại những gì đã làm được ngày hôm qua và đưa ra phương hướng cụ thể cho ngày mai, phải luôn xoay quanh những mục tiêu đã đặt ra, không ngừng cải thiện công việc của chính mình.

Huawei đã trải qua khoảng thời gian 10 năm đầy khó khăn gian khổ, với rất nhiều kinh nghiệm, từ thất bại có thể tìm ra được phương hướng phát triển mới. Có thể nói Huawei đã vượt qua được giai đoạn lịch sử lập nghiệp đầu tiên đầy khó khăn nhưng rất kiên cường. Những bài học kinh nghiệm quý giá đã trở thành nền tảng cho công ty trong giai đoạn lập nghiệp thứ hai. Khi bước vào giai đoạn lập nghiệp thứ hai, chúng ta hướng tới phương thức kinh doanh quy mô hóa, phải đối mặt với những đối thủ mạnh trên thế giới. Lập trường chính để chúng tôi soạn thảo ra "Điều lệ cơ bản Huawei" chính là kết hợp sự tích lũy và tìm tòi quý báu có được sau 10 năm phấn đấu gian khổ với tư tưởng và phương pháp kinh doanh tốt nhất của giới doanh nghiệp nước ngoài, để nâng lên thành lý luận dẫn dắt chúng ta. Những doanh nhân nước ngoài không chỉ nắm vững lý luận kinh doanh mà họ còn có rất nhiều ý tưởng trong kinh doanh. Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể học hỏi và tham khảo kinh nghiệm của họ. Mấy nghìn nhân viên và bạn bè các giới trong hai năm qua đã cố gắng rất nhiều, dưới sự giúp đỡ của tám chuyên gia lớn, bản thảo "nguyên tắc cơ bản của Huawei" cuối cùng đã được thông qua vào ngày 23 tháng 3 năm 1998, và bắt đầu được thực hiện. Tất nhiên, trong thời gian thực hiện, nó liên tục được hoàn thiện để có thể dẫn dắt Huawei phát triển theo con đường đúng đắn nhất.

Trong quá trình đi từ vương quốc tất yếu đến vương quốc tự do, Nhiệm Chính Phi đã nói đến hai vấn đề, một là bước lập nghiệp lần thứ hai của Huawei, hai là "nguyên tắc cơ bản của Huawei". Trên thực tế, hai vấn đề này là hai mặt của một vấn đề, hoặc có thể nói, "nguyên tắc cơ bản" chính là giai đoạn đầu trong bước lập nghiệp thứ hai của Huawei.

Sau này Nhiệm Chính Phi đã tổng kết lại mục đích của "nguyên tắc cơ bản", đó là:

Chúng ta cần thoát khỏi sự lệ thuộc vào kĩ thuật, nhân tài, tiền bạc, phải làm cho công ty bước ra khỏi vương quốc tất yếu và tiến tới vương quốc tự do, xây dựng cơ chế quản lý hợp lý hơn.... Quản lý con người mới là thứ tài sản lớn nhất. Khi chúng ta vẫn còn lệ

thuộc vào nhân tài, kĩ thuật và tiền bạc, thì cách đánh giá của chúng ta về giá trị chắc chắn vẫn tồn tại những khúc mắc ở một mức độ nào đó. Khi đó chúng ta vẫn không thể nói rằng chúng ta đã có được tự do. Chỉ khi chúng ta rũ bỏ được ba sự lệ thuộc trên, chúng ta mới có thể đưa ra những quyết định một cách có khoa học. Chúng ta đề ra nguyên tắc cơ bản là muốn tạo ra một sân chơi, xây dựng nên một khung, để kĩ thuật, nhân tài, tiền bạc khi đó phát huy được tiềm năng lớn nhất có thể.

Trước đây rất lâu, Nhiệm Chính Phi đã đề ra phong trào "hai lần lập nghiệp". Lần đầu có sức ảnh hưởng lớn nhất đó là thời kì mới lập ra "nguyên tắc cơ bản của Huawei", ông đã phát động phong trào "từ chức tập thể của các lãnh đạo trong bộ phận thị trường". Mục đích của phong trào này là hưởng ứng yêu cầu cải cách tổ chức của công ty và kết quả là đã có hơn 20 chủ nhiệm các văn phòng đại diện cùng nhau từ chức, trong đó có sáu chủ nhiệm đã được phục hồi lại chức cũ, 30% số người trong hệ thống thị trường bị mất việc làm. Đây là lần cải cách chế độ nhân sự có quy mô lớn nhất mà "nguyên tắc cơ bản của Huawei" đã đề ra.

Cuối năm 1996, cùng với việc định ra "nguyên tắc cơ bản của Huawei", Huawei đã tham gia vào hệ thống đánh giá tư cách nhân viên do công ty chi nhánh tại Hồng Kông thuộc công ty tư vấn HAY của Mĩ lập ra.

Những phong trào này đã mở đầu cho hàng loạt phong trào cải cách hệ thống quản lý khác ở Huawei. Huawei bắt đầu tìm kiếm con đường từ "vương quốc tất yếu" đến "vương quốc tự do".

Do con đường đi từ "vương quốc tất yếu" đến "vương quốc tự do" là cả một chặng đường dài bất tận, điều này cũng có nghĩa là, nếu muốn trở thành một công ty lớn, một doanh nghiệp hàng đầu, Huawei cần phải liên tục cải tiến mới có thể đạt được mục đích của mình.

LÃNG PHÍ SẼ PHẢI TRẢ GIÁ BẰNG CÁI CHẾT.

Không có cách quản lý tốt thì công ty không những không có được hiệu quả sản xuất mà còn lãng phí nguồn vốn, lãng phí sẽ phải trả giá bằng cái chết.

Trước đây, để tranh giành khách hàng với những công ty xuyên quốc gia trên thế giới, Huawei đã áp dụng chiến thuật "lạnh lùng" là thông qua khứu giác nhạy bén của mình để có thể nắm chắc nhu cầu thị trường và nhanh chóng tung ra sản phẩm của công ty.

Bên cạnh chiến thuật này còn có sách lược "phản ứng nhanh" tức là khi khách hàng có vấn đề hoặc yêu cầu nào đó, các nhân viên của Huawei sẽ nhanh chóng đến ngay hiện trường, giúp khách hàng giải quyết khó khăn. Sách lược này của Huawei rất được khách hàng ủng hộ. Vì vậy, hệ thống bán hàng trong thời gian dài được coi là hệ thống bán hàng qua mạng điển hình. Ưu điểm của loại hình bán hàng này là gần gũi khách hàng, phản ứng nhanh, có thể cung cấp cho khách hàng dịch vụ nhanh chóng, hiệu quả. Nhưng cùng với mức độ ảnh hưởng ngày càng lớn của Huawei, việc mở rộng nghiệp vụ cũng ngày càng lớn, mâu thuẫn giữa dịch vụ và nghiên cứu khai thác cũng bắt đầu xuất hiện.

Nhiệm Chính Phi cảm thấy hầu hết các nhân viên kĩ thuật của Huawei đều có những thiếu sót trong quá trình nghiên cứu và phục vụ khách hàng. Vì vậy, khi được tung ra thị trường, sản phẩm của Huawei bộc lộ rất nhiều vấn đề.

Ví dụ năm 1998, Huawei bỏ ra rất nhiều công sức để gọi đấu thầu thông qua mạng của Cửu Giang. Huawei đã đánh bại một công ty xuyên quốc gia, có được dự án đầu tiên về đường truyền dẫn SDH (hệ thống phân cấp số đồng bộ) trong thành phố. Nhưng niềm vui chưa qua thì có thông tin quá trình lắp đặt máy móc đã xuất hiện sự cố nghiêm trọng. Theo thông lệ, Huawei có thể dùng những thiết bị mới để thay vào những thiết bị đã hỏng. Nhưng Nhiệm Chính Phi lại cho rằng, nếu thực hiện như vậy sẽ làm mất đi sự tôn trọng của các nhân viên trong công ty đối với chất lượng sản phẩm, dù việc thay thế có thể giảm bớt được một số tổn thất. Vì vậy, ông quyết tâm, thà bồi thường chứ không chịu đổi những chiếc máy bị hỏng. Mục đích của Nhiệm Chính Phi chính là đánh vào tâm lý của những nhân viên làm nhiệm vụ nghiên cứu khai thác của công ty, kéo hồi chuông cảnh tỉnh trong họ, làm cho họ có những nhận thức rõ ràng hơn nữa về khả năng của mình. Chính vì vậy, Huawei đã phải bỏ ra một khoản tiền bồi thường rất lớn.

Năm 1997, Nhiệm Chính Phi đến Mĩ tham quan và khảo sát. Sau khi so sánh Huawei với IBM, ông đã rất kinh ngạc. 10% trong tổng thu nhập của Huawei hàng năm được đầu tư cho việc khai thác sản phẩm, tuy nhiên, mức độ lãng phí các chi phí nghiên cứu khai thác và chu kì khai thác sản phẩm lại gấp hơn ba lần so với mức độ tốt nhất trên thế giới, hiệu suất bình quân đầu người chỉ bằng 1/6 hiệu suất bình quân của IBM.

Năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã quyết định bỏ ra một số tiền rất lớn để nhập vào dự án IPD của IBM (khai thác sản phẩm hợp

thành). IPD nhấn mạnh sẽ lấy thị trường và nhu cầu khách hàng để làm động lực khai thác sản phẩm. Điều đặc biệt quan trọng là IPD sẽ coi việc khai thác sản phẩm là dự án đầu tư để quản lý, có nghĩa là trong mỗi giai đoạn quan trọng của việc khai thác sản phẩm, đều cần phải đứng từ góc độ thương mại để nhìn nhận, chứ không phải chỉ đứng từ góc độ kĩ thuật rồi tiến hành đánh giá việc khai thác sản phẩm, để đảm bảo thực hiện thu lợi nhuận từ đầu tư vào sản phẩm hoặc giảm thiểu mọi tổn thất do đầu tư thất bại gây ra.

Năm 1999, khi nói về ý nghĩa quan trọng của việc khai thác sản phẩm hợp thành đối với Huawei, Nhiệm Chính Phi nhấn mạnh rằng:

Nếu công ty chúng ta sản xuất những sản phẩm nhỏ, nhất thời thì những cái gọi là khai thác sản phẩm hợp thành đều không cần thiết.

Tuy nhiên, là một nhà sản xuất những sản phẩm mang tính chất lâu bền thì làm như vậy lại không đúng. Hàng mấy nghìn người hoặc mấy vạn người cùng nhau tiến hành sắp xếp thứ tự, cũng giống như một vị tổng tham mưu đang chỉ huy đánh trận, pháo khi nào cho nổ, máy bay khi nào mới có thể tham gia chiến đấu, đó là một bài tập tổng hợp vô cùng phức tạp. Bạn không thể để từng quả đạn pháo dội lên đầu mình.

Dù hàng năm lượng tiêu thụ của Huawei vẫn tăng liên tục, nhưng tỉ lệ lãi gộp của sản phẩm lại giảm dần, vì vậy muốn trở thành doanh nghiệp lớn đẳng cấp quốc tế mà chỉ dựa vào mối quan hệ với khách hàng và chiến thuật "lạnh lùng" thì rõ ràng không thể được. Hơn nữa, sức cạnh tranh của Huawei lại liên tục được nâng cao, rất nhiều tai hoạ ngầm sẽ phát sinh trong quá trình tiếp tục lớn mạnh của doanh nghiệp, trở thành căn bệnh khó chữa ngăn cản sự trưởng thành của doanh nghiệp.

Năm 2005, Huawei tổ chức Đại hội tự kiểm điểm bộ phận nghiên cứu tại sân vận động ở thành phố Thâm Quyến. Lãnh đạo công ty đã trang trí vào khung kính những vật liệu bị hỏng trong quá trình nghiên cứu chế tạo, những chiếc vé máy bay đi lại phát sinh nhiều lần trong khi đi giải quyết những sự cố của sản phẩm, và lấy những khung ảnh đó làm quà tặng cho những nhân viên nghiên cứu khai thác chủ chốt. Đây là hình thức đánh vào tư tưởng của những nhân viên khai thác và nghiên cứu sản phẩm, để họ có thể nhận thức được rõ hơn về chất lượng sản phẩm. Cùng năm đó, Huawei đã nhập vào dự án ISC1 của IBM (dây truyền cung ứng

hợp thành).

Nguyên tắc quản lý của ISC là thông qua thực hiện thiết kế, quy hoạch và kiểm soát đối với nguồn thông tin, nguồn vật tư và nguồn vốn trong dây truyền cung ứng, công ty bảo đảm thực hiện được hai mục tiêu quan trọng của dây truyền cung ứng: nâng cao độ hài lòng của khách hàng và giảm tổng giá thành của dây truyền cung ứng. ISC không chỉ là loại dây truyền cung ứng vật chất, mà còn là dây truyền cung ứng tài sản, thông tin và mô hình quản lý đầy đủ.

Giống như hầu hết các doanh nghiệp Trung Quốc, ban đầu Huawei cũng sử dụng mô hình kinh doanh thô sơ. Tuy nhiên, khi lớn mạnh công ty dễ rơi vào quy mô không kinh tế, đó chính là "tăng sản xuất mà không tăng thu nhập". Điều này khiến Nhiệm Chính Phi nhận thấy trong khoảng thời gian khá dài, thực lực kĩ thuật tổng thể của Huawei so với những doanh nghiệp hàng đầu thế giới vẫn là một khoảng cách khá lớn.

Tất nhiên Huawei sẽ phải hướng ra quốc tế, nhập vào làn sóng kinh tế nhất thể hóa toàn cầu. Khi đó, một mặt giá thành lao động sẽ nâng cao, một mặt công ty vẫn phải bảo đảm chất lượng của sản phẩm, nên lợi thế giá thành trước đây của Huawei (giá thành nhân lực, giá thành về nguồn tài nguyên thiên nhiên …) sẽ mất đi. Vì vậy, để tiếp tục giảm giá thành, Huawei sẽ từng bước chuyển từ giảm giá thành đầu tư sang giảm giá thành ở tất cả các khâu trong quá trình vận hành của doanh nghiệp. Đương nhiên, dây truyền cung ứng sẽ là quan trọng nhất.

Năm 1999, cố vấn của IBM điều tra về Huawei đã phát hiện trình độ quản lý dây truyền cung ứng của Huawei so với các công ty tiên tiến trong ngành vẫn tồn tại khoảng cách khá lớn:

Tỉ lệ các đơn hàng giao đúng hạn của Huawei chỉ đạt 50%, trong khi đó mức độ bình quân của các hãng chế tạo thiết bị viễn thông khác trên thế giới đã đạt 94%; tỉ lệ xoay vòng hàng tồn kho của Huawei chỉ là 3.6 lần một năm, trên thế giới là 9.4 lần một năm; chu kỳ thực hiện đơn đặt hàng của Huawei là 20 — 25 ngày, còn của các nhà chế tạo thiết bị viễn thông quốc tế là khoảng trên dưới 10 ngày.

Thông qua khảo sát, cố vấn của IBM chỉ ra rằng hệ thống quản lý dây truyền cung ứng của Huawei mới chỉ phát huy 20% hiệu suất, tiềm năng phát triển là rất lớn.

Dây truyền cung ứng tổng hợp của Huawei được thiết kế để tạo nên dây truyền cung ứng tổng hợp lấy khách hàng làm trung tâm và có giá thành thấp nhất, đặt nền móng vững chắc để doanh nghiệp sớm trở thành doanh nghiệp mang tầm vóc quốc tế.

Nhiệm Chính Phi từng nói: "ISC đã giải quyết được, nên vấn đề quản lý của công ty về cơ bản cũng có thể giải quyết được."

Đến nay, việc cải cách quy trình dây truyền cung ứng tổng hợp đã trải qua tám năm. Trong thời gian này, Huawei chia quy trình chính trong dây truyền cung ứng hợp thành thành 49 quy trình nhỏ, 179 quy trình nhỏ hơn nữa, và đặt ra 29 chỉ tiêu kiểm tra trong 4 dự án lớn thuộc 3 loại hình lớn. Trải qua quá trình cải tiến và thay đổi quản lý, với việc lấy nhu cầu của khách hàng làm trung tâm và thực hiện quy trình khai thác trong dây truyền cung ứng, Huawei có lợi thế cạnh tranh đặc biệt phù hợp với lợi ích của khách hàng, củng cố hơn nữa sức cạnh tranh trung tâm trong các doanh nghiệp.

Hiện nay Huawei đang thực hiện công việc vô cùng quan trọng là tiến hành cải tổ công ty một cách có tổ chức, hoạt động dựa theo tiêu chuẩn quốc tế.

THỰC HIỆN PHÁT TRIỂN CÂN ĐỐI Trong quản lý, "lý thuyết thùng gỗ" nêu ra: chiếc thùng gỗ ấy có thể chứa được bao nhiêu nước không phải do miếng gỗ dài nhất, mà là do miếng gỗ ngắn nhất trong chiếc thùng gỗ đó quyết định.

Một doanh nghiệp có thể so sánh với một chiếc thùng gỗ, mỗi nhân viên trong doanh nghiệp là một miếng gỗ tạo thành thùng gỗ ấy. Sự thành công của một doanh nghiệp không chỉ được quyết định bởi sự xuất sắc của một vài cá nhân nào đó, mà quan trọng hơn cả là nó được quyết định bởi tình hình tổng thể của cả doanh nghiệp đó, của các khâu nhỏ nhất và cơ bản nhất trong cả một quá trình. "Lý thuyết thùng gỗ" cho thấy đối với một doanh nghiệp, "tấm gỗ ngắn nhất trong thùng gỗ" mới là bộ phận quan trọng quyết định sự sống còn của doanh nghiệp.

Sau nhiều lần đến thăm Nhật và thấy được những phương pháp quản lý tinh tế của các công ty Nhật Bản, so sánh với phương pháp quản lý của Huawei, Nhiệm Chính Phi đã nhận ra rằng, phương pháp quản lý của Huawei vẫn còn nhiều vấn đề như sơ sài, hiệu quả thấp, phát triển không cân đối…Trong "mười điểm quan trọng trong quản lý năm 2001" được đề ra vào năm 2000, Nhiệm Chính Phi lại một lần nữa nhấn mạnh, nhiệm vụ hàng đầu của

Huawei là cải tiến quản lý.

Nhiệm Chính Phi chỉ ra rằng, muốn thực hiện việc phát triển cân đối cho công ty, phải nắm chắc miếng gỗ ngắn nhất của doanh nghiệp.

Cải tiến quản lý phải chú trọng cải tiến miếng gỗ ngắn nhất đó của chúng ta. Tại sao cần phải chú ý miếng gỗ ngắn đó? Công ty từ trên xuống dưới đều rất coi trọng công việc nghiên cứu khai thác và bán sản phẩm, nhưng lại không coi trọng hệ thống quản lý hàng hóa, hệ thống thu phát trung ương, hệ thống thu chi, hệ thống đơn đặt hàng và còn rất nhiều hệ thống khác nữa. Những hệ thống không được coi trọng này đều là những miếng gỗ ngắn, nếu những hệ thống bên trên có làm tốt đến mấy mà những hệ thống dưới không xuất hàng thì cũng giống như chẳng làm gì. Vì vậy, toàn công ty cần phải lập nên hệ thống kiểm tra đánh giá thống nhất, như vậy mới có thể giúp nhân viên phát triển cân đối trong nội bộ. Ví dụ, có người nói, tôi làm nghiên cứu khai thác sáng tạo rất giỏi, nhưng giá trị của sáng tạo thể hiện thế nào, sáng tạo phải thông qua chuyển hóa và biến thành sản phẩm, như vậy mới có giá trị sản xuất. Chúng ta coi trọng kĩ thuật, coi trọng việc bán hàng, điều này tôi không hề phản đối, nhưng mỗi sợi dây truyền đều rất quan trọng.

Trong những hệ thống nghiên cứu khai thác được coi trọng của Huawei vẫn còn tồn tại những "miếng gỗ ngắn" như vậy.

Nếu so sánh nghiên cứu khai thác với phục vụ khách hàng, năng lực xử lý tổng hợp của một nhân viên phục vụ khách hàng thậm chí có thể giỏi hơn năng lực của một nhân viên nghiên cứu khai thác. Vì vậy, nếu chúng ta không có được sự khẳng định cho hệ thống dịch vụ hậu mãi thì hệ thống này sẽ mãi mãi không có người tài giỏi tham gia. Nếu không phải là một tổ chức được cấu thành bởi những nhân viên ưu tú thì sẽ là một tổ chức của giá thành cao. Bởi vì, anh ta phải bay qua đó để sửa chữa máy móc, đi một lần mà vẫn không sửa được thì sẽ phải nhiều lần, rất tốn kém. Cũng giống như việc chúng ta bỏ hết số tiền lương của mình ra để tài trợ cho hãng hàng không. Nếu như chúng ta chỉ cần bay qua đó một lần là có thể sửa xong được, thậm chí không cần phải đi, chỉ đạo từ xa cũng có thể sửa được chiếc máy đó, thì chúng ta có thể tiết kiệm được khá nhiều tiền!

Những năm gần đây, chúng tôi đã nghiên cứu khai thác rất nhiều sản phẩm, nhưng các công ty phương Tây như IBM khi đến công ty chúng tôi tham quan đều cười và nói rằng chúng tôi quá lãng

phí, chúng tôi không coi trọng việc xây dựng các hệ thống, điều này sẽ dẫn tới việc lãng phí tiền bạc. Muốn giảm bớt những thanh gỗ ngắn của chiếc thùng gỗ, ta phải xây dựng được hệ thống giá trị cân đối, phải chú trọng nâng cao sức cạnh tranh tổng hợp của công ty.

Khi mới sáng lập Huawei, kết cấu tổ chức của Huawei lấy việc phản ứng nhanh, hiệu quả sản xuất cao làm tôn chỉ, nhưng nếu như nó không thể liên tục điều chỉnh căn cứ vào nhu cầu của thị trường và xu thế phát triển của doanh nghiệp, nó sẽ trở thành thanh gỗ ngắn ảnh hưởng đến sự phát triển tổng hợp của doanh nghiệp.

Năm 2001, trong bài "Mùa xuân ở miền Bắc Trung Quốc", Nhiệm Chính Phi viết:

Sự không cân đối trong cơ cấu tổ chức của Huawei là cơ cấu vận hành với hiệu quả thấp. Cũng giống như chiếc thùng có thể chứa được bao nhiêu nước được quyết định bởi thanh gỗ ngắn nhất, những chỗ không cân đối chính là nút thắt của cả quá trình. Ví dụ thời kì vừa được sáng lập, công ty tôi cũng ở trong hoàn cảnh vô cùng khó khăn. Khi đó công ty chỉ coi trọng nghiên cứu khai thác và bán hàng. Tuy nhiên, dù đã qua giai đoạn đó nhưng khuynh hướng sai lệch này vẫn không hề có sự chuyển biến theo hướng khoa học và hợp lý hơn, bởi vì hầu hết những cán bộ cấp cao của công ty đều là những cán bộ đến từ bộ phận nghiên cứu khai thác và bộ phận bán hàng, khi họ xử lý các vấn đề hay định giá sản phẩm, họ đều có khuynh hướng hay thói quen tự nhiên, khiến những bộ phận mạnh trong công ty ngày càng mạnh hơn, còn những bộ phận yếu sẽ ngày càng yếu hơn và tạo nên nút thắt. Có khi một số cán bộ cấp cao còn chỉ trích rằng, kế hoạch và dự toán không chính xác, việc tính toán và khống chế giá thành sản phẩm cũng không đi vào dự án, kế toán hạch toán việc phân sản phẩm, phân lớp, phân khu vực không đúng v.v... Nhưng nếu như hệ thống đánh giá giá trị của chúng tôi không thể làm cho tổ chức của công ty được cân đối, những bộ phận này thiếu những cán bộ ưu tú, thì càng không thể thực hiện được tiến bộ đồng bộ. Công ty không tiến bộ thì chính mình cũng không tiến bộ, như vậy liệu bảng biểu báo cáo sẽ tốt được không? Nếu không thay đổi kiểu thiên vị này, nói đến tiến bộ của Huawei thì cũng chỉ là những lời nói sáo rỗng.

Làm thế nào để giải quyết được vấn đề phát triển không cân đối của Huawei. Trong nhiều lần phát biểu Nhiệm Chính Phi đã đề cập đến vấn đề này.

1. Hoàn đổi vị trí Việc hoán đổi vị trí cho nhau của các cán bộ trong công ty chúng tôi có hai loại: loại thứ nhất là hoán đổi nghiệp vụ, ví dụ, nhân viên nghiên cứu khai thác làm các công việc khác như phỏng vấn tuyển người, sản xuất, phục vụ, để họ hiểu một cách chính xác thế nào gọi là sản phẩm, như vậy họ mới có thể trở thành nhân viên có trình độ. Loại thứ hai là hoán đổi vị trí của những cán bộ cấp cao và cấp trung. Một là sẽ có tác dụng trong việc tuyên truyền kĩ năng quản lý công ty, hình thành hệ thống phát triển cân đối; hai là có lợi cho việc trưởng thành nhanh chóng của các cán bộ trong công ty. Năm ngoái, chúng tôi đã điều động hơn hai trăm thạc sĩ đến làm việc tại hệ thống dịch vụ hậu mãi. Chúng tôi đã điều động họ như thế nào? Chúng tôi nói, các chuyên gia bán hàng trên mạng xuyên thế kỷ và các chuyên gia kĩ thuật cũng đều được lựa chọn ra từ những kĩ sư bình thường, ngoài ra, lương của tất cả những người phải làm việc ở công trường đều cao hơn lương của những người làm ở những bộ phận nghiên cứu trung cấp là 500 nhân dân tệ. Sau một năm, có những người trong số đó được chuyển đến đơn vị khác, cũng có những người ở lại đó và làm chuyên gia bảo dưỡng. Họ có kinh nghiệm thực tiễn, nên trong mọi cương vị họ đều tiến bộ rất nhanh. Sau đó chúng tôi lại điều động nhân viên mới tới những khu vực này làm việc.

2. Hệ thống đánh giá giá trị nghiên cứu khai thác phải được cân đối Trong hệ thống nghiên cứu khai thác không tồn tại vấn đề ai nuôi ai. Năm nay, mạng trí tuệ của chúng tôi đã giành được giải nhất về tiến bộ của nhà nước, những dự án khác của chúng tôi nếu như đem ra tham gia bình chọn khen thưởng thì chắc chắn cũng sẽ đoạt giải. Vì vậy, có thể thực hiện việc quản lý bằng dây truyền sản phẩm, nhưng cũng cần tránh tình trạng không gắn kết trong công ty. Những bạn hàng trong nước tại sao không thể làm bằng chúng tôi? Bởi vì họ tiến hành hạch toán theo dự án, trong nội bộ công ty không có sự giao lưu qua lại với nhau. Nếu họ có thể tập trung sức lực thì việc vượt lên công ty chúng tôi bằng một hai sản phẩm là điều rất có thể.

Vì vậy, dây truyền sản phẩm cần phải kiểm tra và hạch toán, nhưng không thể nói là sản phẩm nào là sản phẩm để kiếm tiền, sản phẩm nào là sản phẩm không thể kiếm tiền, nếu kiếm được tiền thì tự mãn, còn không kiếm được tiền thì lại ngán ngẩm thất vọng, công ty sẽ nhanh chóng xuống dốc rồi dẫn đến phá sản.

Công ty khảo sát cả quá trình nghiên cứu khai thác, thứ nhất là khả năng tăng tiềm năng, thứ hai là kiểm tra sự đóng góp đối với công ty. Tăng tiềm năng chính là một loại đóng góp cho tương lai

của công ty, còn đóng góp hiện nay chính là việc thu lợi nhuận. Khi khảo sát một đội (TEAM) ta cần phải lưu ý đến cả hai mặt này. Còn khi khảo sát một dây truyền sản phẩm thì ta phải suy xét, không được quá xem trọng một mặt nào đó ví như lợi nhuận, mà cần phải xác định rõ mục tiêu công ty đặt ra là gì, công ty cung cấp mặt hàng gì….Nếu như nói mạng quang bây giờ không thể kiếm tiền được, nên không cần đến mạng này nữa, thì máy tổng đài không thể tiến bộ được. Những dự án hiện tại không kiếm được tiền vẫn nên đẩy mạnh đầu tư, những dự án có thể kiếm ra tiền rồi càng cần phải nỗ lực hơn nữa. Đối với chúng tôi, tồn tại trong một thời gian ngắn không thành vấn đề, nhưng chúng tôi hi vọng có thể tiếp tục phát triển trong thời gian dài, vì vậy, nếu đưa ra ý kiến đánh giá phải xem xét trong dài hạn.

QUẢN LÝ CHUYÊN NGHIỆP Để phán đoán một doanh nghiệp đã trưởng thành hay chưa, chỉ cần xem doanh nghiệp đó đã có chiến lược kinh doanh rõ ràng hay chưa, có đội ngũ nhân viên các cấp với kĩ năng làm việc tốt hay chưa; có đủ khả năng để liên tục nâng cao trình độ chuyên nghiệp hóa của mình hay chưa? Mà sự thật hiển nhiên là hiện nay trình độ chuyên môn hóa của hầu hết các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn chưa cao, chính điều này đã làm chậm sự phát triển của các doanh nghiệp Trung Quốc.

Doanh nghiệp muốn phát triển, có thể thông qua nhân viên kĩ thuật khai thác những sản phẩm của chính họ, thông qua việc điều tra nghiên cứu thị trường và những sách lược bán hàng trên thị trường để có thể tìm ra thị trường cho riêng mình; hay thông qua sự nỗ lực, cố gắng của cán bộ và nhân viên trong doanh nghiệp sau một quá trình tích luỹ tạo ra văn hóa riêng cho doanh nghiệp của mình v.v… Tuy nhiên, tất cả những điều này đều có cơ sở là tính chuyên nghiệp. Trình độ chuyên nghiệp hóa của các nhân viên trong doanh nghiệp không cao sẽ là vật cản trở cho sự phát triển của doanh nghiệp đó.

Doanh nghiệp quản lý chuyên nghiệp là doanh nghiệp giải quyết các vấn đề nội bộ bằng pháp luật chứ không phải do một cá nhân nào đó giải quyết, doanh nghiệp hoạt động theo trình tự và có quy tắc, chứ không phải duy trì dựa vào hứng thú hay tình cảm. Vì vậy, quản lý chuyên nghiệp là một loại chế độ, chứ không phải là một loại pháp luật cá nhân. Điều này cũng chính là trình độ quản lý doanh nghiệp mà Nhiệm Chính Phi yêu cầu nhân viên của mình phải có được.

Nhiệm Chính Phi bắt đầu quan tâm đến vấn đề chuyên nghiệp hóa từ rất sớm. Năm 1997, ông đã tới thăm các công ty của Mĩ có

quy mô tương đương với quy mô công ty Huawei thì doanh thu của họ đều là 5 đến 6 tỉ đô la trở lên, gấp 4 đến 6 lần doanh thu của Huawei lúc đó. Nhiệm Chính Phi cho rằng, có rất nhiều nguyên nhân khiến Huawei phát triển không nhanh, gồm cả nguyên nhân nội bộ và nguyên nhân bên ngoài. Nguyên nhân nội bộ là quản lý thiếu chu đáo; nguyên nhân bên ngoài là do doanh nghiệp thiếu đội "lính dù" vừa có tố chất tốt vừa có kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp công nghệ cao mang tầm quốc tế. Vì vậy ngay từ năm 1997, Huawei đã bắt đầu hợp tác với các công ty cố vấn quản lý nổi tiếng trên thế giới, đẩy mạnh cải cách cơ chế quản lý nguồn nhân lực. Ông hy vọng thông qua việc xây dựng hệ thống chức vụ với trọng tâm là hệ thống hiệu quả thành tích, hệ thống tiền lương và hệ thống đánh giá tư cách nhân viên, năng lực làm việc của nhân viên sẽ dần dần tăng lên, từ năng lực tương đối thấp tới năng lực khá.

Đặc điểm lần lập nghiệp đầu tiên của Huawei là dựa vào hành động của các doanh nhân, để nắm bắt cơ hội, không quan tâm đến nguồn vốn trong tay mình. Lớp người đi trước có tầm nhìn xa trông rộng, dám nghĩ dám làm, nhờ có sự dẫn dắt của họ mà Huawei thành một công ty bước đầu có quy mô như hiện nay. Mục tiêu của lần lập nghiệp thứ hai là phải duy trì được sự phát triển của công ty. Đặc điểm của nó là phải làm nhạt bớt màu sắc cá nhân của các doanh nhân trong công ty, coi trọng hơn nữa việc quản lý chuyên nghiệp. Không khí làm việc cũng là một loại tài sản quản lý quý báu. Một không khí làm việc thân thiện có thể hình thành nên đội ngũ các nhà quản lý có khả năng lãnh đạo và có những quan niệm về giá trị như nhau. Những điều đó mới có thể cùng nhau thúc đẩy sự tiến bộ của doanh nghiệp trong một quy mô lớn, chứ không phải là triệt tiêu lẫn nhau. Bầu không khí mang tính hướng dẫn này chính là "nguyên tắc cơ bản của Huawei" đã được mọi người thừa nhận.

Sau năm 2000, Nhiệm Chính Phi đã từng chỉ ra rằng, Huawei từ một công ty nhỏ trong lịch sử do một "anh hùng" gây dựng nên, đang dần trở thành một công ty có quy mô nhất định với hệ thống quản lý chuyên nghiệp. Ông cho rằng, cần phải làm mờ nhạt đi màu sắc anh hùng cá nhân, màu sắc của những người lãnh đạo. Đặc biệt, Nhiệm Chính Phi hy vọng rằng có thể thay đổi được vai trò người tiên phong của mình trong công ty, để thực hiện quản lý chuyên môn hóa.

Trong công việc cụ thể, chuyên môn hóa được thể hiện thế nào? Nhiệm Chính Phi đã từng so sánh công việc của một thư kí Đài Loan với công việc của một thư kí đại lục. Thư kí Đài Loan làm

việc nhanh, chất lượng tốt, còn thư kí đại lục làm việc chậm, mà chất lượng lại không bảo đảm, làm xong rồi còn phải họp để thẩm tra lại, điều này không chỉ gây lãng phí thời gian mà còn làm tăng giá thành sản phẩm. Vì vậy, Nhiệm Chính Phi nhấn mạnh:

Chỉ có chuyên môn hóa, quy trình hóa mới có thể nâng cao hiệu suất làm việc của một công ty lớn. Mỗi người quản lý chuyên nghiệp đều phải làm việc một cách quy phạm trên một phần của quá trình. Nó cũng giống như đoàn tàu hoả đi từ Quảng Châu đến Bắc Kinh, phải có đến hàng chục người lái. Không thể kết luận rằng người cuối cùng lái tàu tới Bắc Kinh chính là anh hùng. Nếu người nào cũng muốn mình là người có đóng góp nhiều nhất và được lưu tên mình trong quá trình đó thì họ sẽ giống như giọt nước tràn li, sẽ trở thành vật cản trở cho cả quá trình!

Giảm bớt quyết định cá nhân của những người lãnh đạo cao nhất trong công ty, mở rộng quyền quyết định cho nhiều người là nội dung quan trọng trong việc đẩy mạnh công tác quản lý chuyên môn hoá:

Để giảm bớt sức ảnh hưởng của các doanh nhân và nâng cao trình độ quản lý chuyên môn, yêu cầu chúng ta phải từng bước mở rộng quyền dân chủ cấp cao. Huawei thực hiện nguyên tắc hội đồng quyết sách dân chủ và quản lý tập thể đại hội lãnh đạo các bộ phận. Đây là biện pháp quan trọng để phát huy trí tuệ tập thể cấp cao, mở rộng dân chủ cấp cao. Với những nhân viên hành chính và nhân viên chuyên môn kĩ thuật có thâm niên hay những hội đồng gồm các thủ trưởng của các cơ quan chức năng hành chính có liên quan, thì điều quan trọng là chọn người hiền tài chứ không nghiêng về số lượng. Trong quá trình thực hiện quản lý quyết sách, chúng ta nên sử dụng đầy đủ nguyên tắc dân chủ, nó giúp công tác quản lý doanh nghiệp tránh hoặc giảm thiểu những sai lầm trong quyết sách của người lãnh đạo. Hội đồng là cơ quan bàn bạc, xác định mục tiêu, phương thức, đánh giá và lựa chọn quản lý, đồng thời cũng tiến hành giám sát trong quá trình thực hiện, làm cho chuyến tàu hoả của doanh nghiệp cuối cùng có thể đi trên một lộ trình có sẵn.

Để có thể đạt được mục tiêu quản lý chuyên môn hóa một cách nhanh nhất, bản thân Nhiệm Chính Phi sau năm 2000 đã lùi về hậu trường. Rất nhiều nhân viên vào Huawei làm việc sau này đều không có cơ hội nhìn thấy Nhiệm Chính Phi nữa. Có khi họ đứng trong cùng thang máy với Nhiệm Chính Phi nhưng họ cũng không hề biết rằng người đang đứng trước mặt mình chính là ông chủ của mình. Lãnh đạo của những tổ nhỏ chính là những người

có quyền chỉ huy toàn diện nhân viên của mình, đại hội tuyên thệ mang đậm màu sắc của Huawei cũng trở thành những buổi tuyên truyền hoặc đào tạo mang tính hệ thống. Sự thay đổi trọng đại trong quy trình nghiệp vụ này của Huawei cùng với sự điều chỉnh cơ cấu tổ chức đều đang được tiến hành liên tục.

"CHỦ NGHĨA CẢI LƯƠNG"

Nhiệm Chính Phi từng nói: "không sáng tạo là rủi ro lớn nhất". Sự phát triển của Huawei, dù xét trên góc độ chế độ, quy trình hay văn hóa, đều là sự thắng lợi của sự sáng tạo.

Tuy nhiên, một khái niệm khác thể hiện rõ cá tính của Nhiệm Chính Phi là "chủ nghĩa cải lương".

Trong lĩnh vực chính trị, "chủ nghĩa cải lương" là một mặt đối lập với "cách mạng bạo lực". Nó khác ở chỗ, "cách mạng" về căn bản là yêu cầu phải thay đổi bản chất của sự vật, chủ nghĩa cải lương loại bỏ hoàn toàn cách mạng bạo lực, lấy việc cải lương làm biện pháp cách mạng duy nhất. Nhiệm Chính Phi đã đưa vào lĩnh vực kinh tế khái niệm chính trị này, đồng thời cũng biến nó thành tư tưởng chủ đạo trong sự sáng tạo của Huawei.

Chúng ta cần sáng tạo trong quản lý, sáng tạo trong chế độ, nhưng với một công ty bình thường, nếu thay đổi cơ cấu nhiều lần, thì trật tự bên trong và bên ngoài công ty rất khó duy trì hoạt động một cách yên ổn. Nếu không có đổi mới sẽ không thể nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm tổng hợp của chúng ta và cũng không thể nâng cao được hiệu quả công việc ở mỗi vị trí khác nhau; nhưng đổi mới, rốt cuộc là đổi mới cái gì? Đây là vấn đề nghiêm túc, tất cả các bộ phận trong mỗi công ty đều không được xem nhẹ. Một quy trình làm việc hiệu quả cần phải được hoạt động ổn định trong thời gian dài, không thể chỉ vì một vài vấn đề nhỏ mà thay đổi cả quy trình, nếu không giá thành của việc đổi mới sẽ làm mất đi hiệu quả của việc cải tiến.

Nếu đã chứng minh được đây là quá trình làm việc ổn định, thì dù có phát hiện ra rằng hiệu quả làm việc của nó không cao lắm nhưng cũng không cần phải khắc phục, sửa chữa trừ phi trong quá trình thiết kế tổng hợp hoặc thiết kế một quy trình làm việc chúng ta phát hiện ra những khiếm khuyết cần phải khắc phục.

Tại sao lại không thể tuỳ tiện thực hiện đổi mới? Bởi vì nếu tuỳ tiện đổi mới có thể sẽ gây nên những vấn đề khó khăn như: giá thành sản phẩm quá cao, điều kiện không chín muồi v.v... dẫn tới

sự bất ổn định của doanh nghiệp. Đây là điều cấm kị trong quá trình hoạt động của một doanh nghiệp.

Trước tiên hãy nói đến chi phí lao động. Muốn thi hành các biện pháp cải cách mới, muốn sáng tạo, chắc chắn phải đầu tư vào nguồn nhân lực, tổ chức đội ngũ lao động có năng lực. Bắt đầu từ các phương án thực hiện đổi mới cơ chế, đến Quảng Châu trưng cầu ý kiến, sau khi chỉnh sửa xong, sẽ tổ chức động viên nhân viên trong công ty, cuối cùng là thực thi cụ thể từng bước, kiểm tra đánh giá. Đây là hệ thống khép kín, yêu cầu toàn thể nhân viên phải cùng công ty đồng tâm hiệp lực thì mới có thể làm tốt được, nếu không khó có thể có được những hiệu quả sáng tạo, thậm chí còn có thể phải trả giá rất đắt.

Tiếp theo hãy nói đến giá thành. Sáng tạo không phải chỉ đầu tư vào nguồn nhân lực mà còn phải đầu tư lượng tiền rất lớn. Ví dụ, chu kì thực hiện các dự án sáng tạo sản phẩm, sáng tạo công nghệ kĩ thuật, thời gian thu hồi tiền vốn là rất dài, điều này yêu cầu các doanh nghiệp phải có thực lực tương đối mạnh.

Ngoài ra là loại giá thành gián tiếp. Sáng tạo không chỉ có giá thành trực tiếp mà còn có cả giá thành gián tiếp. Hơn nữa, giá thành gián tiếp thường cao hơn giá thành trực tiếp, mà giá thành gián tiếp không thể đánh giá hay tính toán thành một con số cụ thể. Giá thành trực tiếp được thể hiện ở chỗ nào? Nó được thể hiện trong quá trình thực hiện sáng tạo cụ thể, trong quá trình phá vỡ trình tự, trật tự và những hệ thống ban đầu, còn trong quá trình mới, trật tự mới, hệ thống mới vẫn chưa được xây dựng nên, lại thể hiện ở những phản ứng mà hệ thống sản xuất, hệ thống kinh doanh và hệ thống quản lý mang lại, và cũng sẽ gây nên những ảnh hưởng không tốt cho hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Ngoài ra muốn sáng tạo thành công yêu cầu điều kiện trong và ngoài công ty phải chín muồi.

Điều kiện nội bộ bao gồm: 1, Quy mô doanh nghiệp có sự thay đổi, mở rộng hoặc thu nhỏ. 2, Nghiệp vụ trọng tâm phải có sự thay đổi, từ một ngành nghề này chuyển sang một ngành nghề khác; mở rộng hoặc thu nhỏ một bộ phận ngành nghề, việc này thường gắn liền sự tăng giảm lượng nghiệp vụ của doanh nghiệp. 3, Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và tổ chức nhân viên cũng có sự thay đổi. Phần lớn là do sự mở rộng của một nghiệp vụ mới hoặc sự thu nhỏ của một bộ phận nghiệp vụ, doanh nghiệp cần phải tiến hành điều tra kịp thời đối với cơ cấu tổ chức nội bộ và tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp.

Điều kiện bên ngoài bao gồm: 1, Thay đổi chính sách của chính phủ. Ví dụ, khi nhà nước ban hành qui định pháp luật doanh nghiệp, cần phải căn cứ vào những chính sách pháp luật mới của nhà nước để tiến hành điều chỉnh các chính sách quản lý mới trong nội bộ doanh nghiệp, và phải có những điều chỉnh tương ứng đối với các vấn đề kĩ thuật, bảo vệ môi trường, chất lượng v.v.... 2, Sự thay đổi của khách hàng, bao gồm nhà cung cấp và người tiêu dùng của doanh nghiệp. Các ngành nghề không giống nhau, nên tình hình các doanh nghiệp cũng không giống nhau, nhà cung cấp và khách hàng cũng có sự thay đổi. Vì vậy, doanh nghiệp phải thích ứng được với những thay đổi của nhà cung cấp và người tiêu dùng, thực hiện những biện pháp cải cách tất yếu trong hệ thống kinh doanh sản xuất và quản lý nội bộ.

Đối với những vấn đề này, Nhiệm Chính Phi đã suy nghĩ rất kỹ, nên khi điều kiện bên trong và bên ngoài của Huawei vẫn chưa được chín muồi, ông vẫn chủ trương đổi mới chứ không phủ định hoàn toàn.

Tôi chủ trương đổi mới, tức là thay đổi một chút, chứ không chủ trương thay đổi ở quy mô lớn. Huawei cần phải kiên trì thực hiện chủ nghĩa đổi mới, liên tục đổi mới để thực hiện quá trình biến đổi từ lượng sang chất. Trong quá trình phát triển, Huawei đã thay đổi nhanh chóng, vì vậy cần phải nắm vững chữ "độ". Nguyên tắc để chúng tôi xử lý tốc độ phát triển là phát triển với tốc độ tăng trưởng hợp lý có quy luật và có tính toán, nhưng chúng ta cũng phải nhận thức được sự mất ổn định của việc làm như vậy. Chúng ta phải không ngừng nâng cao năng lực quản lý trên cơ sở đã có, không ngừng điều chỉnh năng lực quản lý với mức độ thích hợp, để chúng ta có thể thích ứng được với sự phát triển lâu dài trong tương lai.

Một chính sách mà Huawei đang đẩy mạnh là "thay đổi nhỏ, giải thưởng lớn, ý kiến lớn, khuyến khích nhỏ", đó chính là ví dụ điển hình của chủ nghĩa đổi mới.

CỞI BỎ ĐÔI "GIÀY CỎ" CỦA TRUNG QUỐC.

Huawei đã xây dựng được kĩ thuật mạng mới, tốc độ nhanh cho khách hàng, tạo dựng được doanh nghiệp minh bạch và hiện đại hóa, theo đuổi văn hóa doanh nghiệp có tính cạnh tranh cao. Tuy nhiên, vấn đề được chú ý nhất và cũng có nhiều ý kiến bất đồng nhất của Huawei chính là phương thức quản lý mang màu sắc Trung Quốc. Ví dụ, động viên đại đoàn kết của cách mạng hóa, hát quân ca v.v...., phương thức quản lý truyền thống này có thể khái

quát được phương thức quản lý trong thời kì đầu phát triển của Huawei. Đây rõ ràng là hiện tượng đặc biệt thú vị.

Trong hai năm 1997, 1998, khi Huawei bắt đầu bước vào thời kì phát triển nhanh, Nhiệm Chính Phi vẫn giữ tư tưởng quản lý "Trung học vi thể, Tây học vi dụng". Ông còn thử xây dựng hệ thống giá trị trung tâm của doanh nghiệp bằng văn hóa truyền thống của Trung Quốc, đó là "xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở nền văn hóa nhà nước". Trên cơ sở này, Nhiệm Chính Phi đã kết hợp văn hóa truyền thống Trung Quốc với kĩ thuật quản lý của phương Tây như công nghệ IT hay chế độ quản lý nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, tất cả những điều này đều là những việc của trước năm 2000. Sau năm 2000, khi Huawei đã có sự phát triển nhất định, thì Huawei đã sử dụng đồng thời mô hình quản lý Trung Quốc và phương Tây, nhưng thực tế sự kết hợp này cũng gặp phải rất nhiều khó khăn và phiền phức. Bởi vì phía sau kĩ thuật quản lý của phương Tây là triết học phương Tây. Triết học phương Tây và triết học Trung Quốc là hai hệ thống tư tưởng khác xa nhau. Chính sự khác biệt này nên chúng ta không thể kết hợp hai nền văn hóa với nhau.

Huawei đang trong tiến trình quốc tế hóa, nên công ty rất cần các nhà quản lý quốc tế, tạo sự phù hợp về mặt kinh doanh và quản lý cho chi nhánh của công ty ở nước ngoài. Để làm được điều này, Huawei không thể chỉ dựa vào những kinh nghiệm có sẵn, mà cần tăng cường học hỏi các doanh nghiệp tiên tiến trên thế giới.

Trong "Tiếp tục sống là nguyên lý cơ bản của doanh nghiệp", Nhiệm Chính Phi đã đưa ra một số quan điểm của mình về vấn đề này:

Huawei phát triển từ một công ty nhỏ, nguồn vốn bên ngoài không được phong phú như Mĩ, phát triển dựa vào cảm giác, thiếu tính lý luận, khoa học và quy luật, nên Huawei cần phải mượn kinh nghiệm và phương pháp của Mĩ, mượn ý tưởng của nước ngoài.

Khi học kĩ thuật và mô hình kinh doanh quản lý tiên tiến của những nước khác, vấn đề trước tiên phải thực hiện là làm giảm bớt, thậm chí phải bỏ hẳn việc tuyên truyền "văn hóa truyền thống" của Trung Quốc. Cởi bỏ đôi "giày cỏ" thay vào đó là "giày Mĩ", "giày Đức", lấy phần trọng tâm trong văn hóa của Huawei làm nền văn hóa thương nghiệp mang tính phổ biến và phù hợp với

nhu cầu của các ngành nghề, như trách nhiệm, tôn trọng và sáng tạo v.v.... Đây cũng chính là vấn đề làm thế nào để kế thừa có phê phán.

Huawei đã trải qua 10 năm phát triển, có những thứ có thể giữ lại, có thứ phải vứt bỏ, chúng ta cần phải giữ lại những thứ tốt nhất trong đó. Thế nào là truyền thống kế thừa có phê phán, thế nào là sáng tạo, kế thừa cái trước và sáng tạo cái mới. Kế thừa và phát triển là vấn đề chính trong lần lập nghiệp thứ hai của chúng ta.

Đầu năm 2002, Huawei tiến hành huấn luyện kín trong vòng vài ngày cho tất cả tổng thanh tra và quản lý các cấp, giáo viên là tám vị chuyên gia và giáo sư nổi tiếng trong nước được mời đến từ khoa triết học của trường Đại học Bắc Kinh và Viện Khoa học Xã hội Trung Quốc. Nội dung giảng dạy bao gồm văn hóa phương Đông truyền thống và tư tưởng Triết học Trung Quốc. Ngoài ra cũng có các tư tưởng triết học phương Tây như "luân lý tin lành và tinh thần chủ nghĩa tư bản", "trở về thời Axial Age" v.v...

Trong đó đôi "giày Mĩ" có ý nghĩa tiêu biểu nhất là Huawei đã nhập vào phương thức quản lý tiền lương và cách chấm công của công ty HAY.

Hiện nay, chúng tôi cần phải cởi bỏ đôi giày cỏ, để đi con đường mà các công ty tiên tiến trên thế giới đã đi qua. Những công ty này đã tồn tại rất lâu, con đường mà họ đi qua được chứng minh là con đường giúp doanh nghiệp tồn tại, đó chính là lý do duy nhất khiến chúng tôi học tập mô hình của HAY.

Chúng ta cần hiểu một cách toàn diện, chân thực, đầy đủ về chế độ tiền lương mà công ty HAY đã cung cấp cho những công ty phương Tây. Ở Huawei, có rất nhiều lĩnh vực không phải là sáng tạo mà là theo tiêu chuẩn, đây cũng là quá trình vất vả chúng ta đang phải học theo các nước phương Tây. Cũng giống như một đứa trẻ, khi còn nhỏ, nó phải làm việc cực nhọc đến còng lưng để sinh tồn, nên khi trưởng thành, xương đã định hình nên muốn sửa lại cũng rất khó. Vì vậy, trong quá trình học tập các nước phương Tây, chúng ta cần tránh những thói quen mộng tưởng hão huyền của người phương Đông, nếu không sẽ không thể học được cách thức quản lý đúng đắn của người phương Tây.

Học tập nhưng không rập khuôn. Vấn đề Nhiệm Chính Phi luôn đề xướng đó là đổi mới, đối với phương thức quản lý thành công của công ty HAY ở Mĩ cũng không phải là ngoại lệ.

Sau khi hệ thống quản lí nguồn nhân lực của công ty chúng ta đạt tiêu chuẩn, và công ty đã thật sự đi vào ổn định, chúng ta sẽ phá bỏ hệ thống của công ty HAY. Lúc đó chúng ta sẽ thu hút những nhân tài xuất sắc cho công ty, họ sẽ không bằng lòng với tình hình như vậy, cũng sẽ không chịu sự ràng buộc của những tiêu chuẩn cũ, từ đó hệ thống quản lý nguồn nhân lực cần tiếp tục thay đổi, thúc đẩy sự tăng trưởng liên tục của doanh nghiệp.

Ngoài ra, việc quản lý vừa phải dựa theo một tiêu chuẩn, vừa phải có những sáng tạo và tiến hành quản lý đối với những sáng tạo đó, hình thành cơ chế ràng buộc và thúc đẩy lẫn nhau.

Kết quả có thể là mười hoặc hàng trăm năm sau mới thấy được. Tôi cũng phải nói cho những người đi sau mà không được ăn những quả táo ngon nhất biết là cần phải liên tục thay đổi và hoàn thiện, không thể để người khác cho rằng phương pháp mà chúng ta áp dụng không có hiệu quả gì, nếu không, cả quá trình điều khiển đều không còn chút ý nghĩa nào.

Sau khi học tập vào thành công, chúng ta phải phá bỏ hệ thống cũ và xây dựng hệ thống mới cho riêng mình. Đây mới chính là mục đích cuối cùng của Nhiệm Chính Phi khi nói đến vấn đề thay đôi "giày cỏ". Hơn nữa, đây cũng là quá trình được tiến hành liên tục ở Huawei, sự tiến bộ trong cơ chế quản lý của Huawei có được là nhờ vào chính sách liên tục cải cách của công ty.

TRƯỚC TIÊN LÀ NGỪNG PHÁT TRIỂN, SAU ĐÓ LÀ CẢI THIỆN VÀ ỔN ĐỊNH.

Về mặt cải tiến và học tập phương thức quản lý của phương Tây, phương châm của chúng tôi là "gọt chân cho vừa giày", trước tiên phải ngừng phát triển, sau đó là cải thiện và ổn định hệ thống của công ty. Chúng ta không được ảo tưởng về phiên bản của Trung Quốc và phiên bản của Huawei.

"Trước tiên phải ngừng phát triển, sau đó cải thiện và ổn định" là lý luận đổi mới trong quản lý nổi tiếng của Nhiệm Chính Phi, còn được gọi là lý luận "tam hoá". Đây chính là yêu cầu được đưa ra khi Huawei nhập vào hệ thống hoạt động quốc tế hóa, trước tiên phải ngừng tiếp nhận, rồi ổn định hoạt động, sau đó mới cải thiện cả hệ thống. Hiện nay, cách làm này được xem là cách làm ngu ngốc, nhưng trong lúc Huawei đang tiến hành đổi mới các quy trình nghiệp vụ nó lại vô cùng hiệu quả.

Nhiệm Chính Phi có ưu điểm nổi bật so với những doanh nhân

bình thường khác của Trung Quốc là ông có thể nhìn thấy trước những nguy cơ khủng hoảng của doanh nghiệp ngay trong thời kì phồn vinh nhất.

Huawei phát triển nhanh chóng, nhân viên tăng nhanh, thực lực nghiên cứu khoa học tăng mạnh. Nhưng trong lúc này, Nhiệm Chính Phi lại có thể nhìn thấy giữa việc quản lý chiến lược và quản lý dự án của Huawei đang tồn tại những tai hoạ ngầm về quản lý rất lớn. Khi đó trong số những sản phẩm mà Huawei khai thác thì có một bộ phận tương đối lớn là hệ thống sản phẩm cỡ lớn phức tạp, ví dụ: máy tổng đài C&C08, GSM, thông tin kĩ thuật số, W-CDMA v.v..., quy mô phần mềm đều vượt qua hàng triệu số hiệu, thời gian để hàng ngàn nhân viên khai thác có thể phân bố được trên các lĩnh vực khác nhau phải là 2, 3 năm. Để quản lý và điều phối một đội khai thác lớn như vậy, đồng thời để bảo đảm được hàng triệu những số hiệu đó không xuất hiện sai sót, chúng ta không chỉ cần một trí tuệ hơn người, mà còn cần một sách lược quản lý có hiệu quả.

Nhiệm Chính Phi đã phát hiện ra phương pháp quản lý vấn đề này từ chính công ty IBM, đó là IDP (Integrated Product Development). Đầu những năm 90 của thế kỉ XX, một công ty thiếu sự quản lý trật tự như IBM nhưng nhờ Louis V. Gerstner đã vận dụng ý tưởng và phương pháp của IPD, mà kĩ thuật của IBM đã đạt mức tiến bộ trong thương mại hóa thị trường, khiến mọi khâu hoạt động của doanh nghiệp đều vận hành khá tốt.

Sự thành công của IDP tại IBM đã gây sự chú ý với Nhiệm Chính Phi.

Nhưng việc đưa IDP vào Huawei không phải dễ dàng. Louis V. Gerstner sở dĩ có thể dễ dàng cải cách được IBM là vì lúc đó IBM đã đi đến đường cùng. Tuy nhiên khi Nhiệm Chính Phi đưa ra vấn đề muốn đổi mới hệ thống hoạt động quản lý của Huawei, thì ít nhất ông cũng đối mặt với những áp lực từ ba phía: Một là, Huawei mới có 5 năm thành lập và phát triển, nhưng cũng đã có được một vị trí quan trọng trong thị trường Trung Quốc. Sự thành công liên tục như vậy khiến cho nhân viên trong công ty tràn đầy tự tin và có cảm giác rằng làm việc ở đâu cũng thuận lợi, cũng như việc những sản phẩm của Huawei không phải là tốt nhất nhưng lại là những thứ thích hợp nhất. Lúc này đổi mới đồng nghĩa với việc phủ định hoàn toàn, rõ ràng là một việc không hề dễ dàng. Hai là, nhân viên của Huawei đều là những người tài giỏi, có thể làm việc độc lập, cách nghĩ của họ rất đặc biệt, trong suy nghĩ họ không hề muốn tiếp nhận tư tưởng quản lý cho dù nó là của IBM. Thứ ba,

việc nhập vào phương pháp quản lý mới nhất định sẽ liên quan đến lợi ích của một số người. Những người này trong quá trình "cải thiện", chắc chắn sẽ tìm trăm phương nghìn kế để ngăn cản người khác, sẽ cố tình tạo ra nhiều vật cản cho đổi mới, cuối cùng sẽ gây nên sự thất bại của quy tắc mới trong hệ thống.

Có nguồn tư liệu cho thấy Huawei đã bỏ ra một số tiền khổng lồ để nhập vào công nghệ IDP, nhưng phần lớn nhân viên của Huawei đều không hưởng ứng, vì vậy Nhiệm Chính Phi phải dùng những biện pháp mạnh để thực hiện công nghệ IDP.

Để bảo đảm việc áp dụng hệ thống quản lý tiên tiến của thế giới sẽ không làm cho Huawei bị tụt dốc, Nhiệm Chính Phi đưa ra "mệnh lệnh chết":

Trong vòng 5 năm không cho phép thực hiện bất kì thay đổi nào của công ty, không cho phép thay đổi những đặc điểm của nơi này, cho dù là những điểm không hợp lý. Sau 5 năm, khi đã sử dụng quen hệ thống quản lý rồi, mới được tiến hành thay đổi các bộ phận; còn việc cải cách mang tính kết cấu, đó là việc của 10 năm sau.

Chúng ta hãy để mọi người cùng đi đôi "giày Mĩ", hãy để cho cố vấn của Mĩ nói với chúng ta biết "giày Mĩ" là như thế nào. Còn sau khi tới Trung Quốc, chỉ cố vấn mới có quyền thay đổi đôi giày. Sáng tạo phải là sự sáng tạo trên cơ sở đã được hiểu rõ ràng. Chúng ta phải mời những người đi đầu ra khỏi những tổ cải cách của chúng ta.

Căn cứ vào phương pháp tư vấn của IBM, dự án IDP của Huawei chia làm ba giai đoạn: chăm sóc, phát minh và mở rộng. Ở giai đoạn chăm sóc, đẩy mạnh tiến hành công việc "nới đất", có nghĩa là, trên cơ sở điều tra nghiên cứu chẩn đoán, tiến hành huấn luyện, nghiên cứu thảo luận, tìm hiểu nhiều lần, để những bộ phận hữu quan và nhân viên công ty có thể hiểu một cách chính xác tư tưởng và phương pháp của IDP. Nhiệm vụ chủ yếu của giai đoạn phát minh là thiết kế dự án và thử ba điểm. Giai đoạn mở rộng là từng bước tiến hành, trước tiên là tiến hành mở rộng 50% dự án, sau đó mở rộng tiếp 80% dự án còn lại, cuối cùng sẽ tiến hành mở rộng tất cả dự án.

Cũng cùng năm này, Huawei đã nhập vào hệ thống quản lý tiền lương và chấm công của công ty HAY của Mĩ. Trong lần đổi mới này, Huawei sẽ vận dụng một cách đầy đủ lý luận "tam hoá".

Giờ đây, khi chúng ta nhìn lại con đường cải cách của Huawei, chúng ta phát hiện ra rằng, lý luận "trước tiên là phải ngừng phát triển, sau đó là cải thiện và ổn định" của Nhiệm Chính Phi quả thực là có một lý do khiến ông không thể không thực hiện. Nhiệm Chính Phi đề xướng sáng tạo, bao gồm sáng tạo trong kĩ thuật và sáng tạo trong quản lý..., nhưng tình hình thực tế của Huawei hồi đó không cần thiết phải sáng tạo mà là cần phải "quy phạm hoá". Điều khó khăn nhất ở chỗ, quá trình "quy phạm hoá" này không thể thực hiện một cách vội vã được, nếu không sẽ gây nên nguy cơ "lật thuyền" cho công ty.

Trên thực tế, tư tưởng đổi mới "trước tiên phải ngừng phát triển, sau đó là cải thiện và ổn định" của Nhiệm Chính Phi chính là để tránh những tác dụng phụ có thể xảy ra trong quá trình cải cách quản lý do thực hiện quá nhanh, để có thể bảo đảm rằng Huawei sẽ không xảy ra những sai sót về quản lý trong quá trình phát triển. Có thể thấy rằng, cải cách doanh nghiệp vừa phải xem xét thời thế, vừa phải bắt nhịp tốt với tốc phát triển của doanh nghiệp mình so với những doanh nghiệp khác.

Chương 4

CỰ TUYỆT CỨNG NHẮC, CỰ TUYỆT GIÁO ĐIỀU

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ NGHIÊN CỨU VÀ SÁNG TẠO.

Chúng tôi kiên trì cơ chế khích lệ, đẩy mạnh lập nghiệp và sáng tạo trong hệ thống sản phẩm, kinh doanh. Sáng tạo không phải là phủ định việc quản lý của nhiệm kỳ trước và tạo ra một cái hoàn toàn mới, mà là không ngừng hoàn thiện trên cơ sở kế thừa toàn diện. Tạo ra một sản phẩm mới không nhất định là tạo cái ra mới, không ngừng cải tiến sản phẩm cũ cũng không hẳn là không sáng tạo. Đây là một nhận thức biện chứng. Tất cả đều là vì thực hiện mục tiêu có lợi cho công ty, phải tránh bước vào sai lầm vô hình.

SỰ BIẾN THIÊN CỦA "CHỦ NGHĨA NẮM GIỮ"

Ngược dòng lịch sử phát triển Huawei, ta thấy bước đi của họ chủ yếu căn cứ vào ứng dụng thực tiễn "chủ nghĩa nắm giữ", đồng thời có phần sáng tạo trong "nắm giữ". Sau khi chính thức bước vào ngành thông tin và đã tích lũy được kinh nghiệm nhất định, Huawei bắt đầu tự chủ nghiên cứu, hoàn thành chuyển đổi mô hình sang "kỹ thuật Huawei".

"Chủ nghĩa nắm giữ" là lý luận do Lỗ Tấn đề ra. Ông từng nói: Chúng ta không những phải hiểu được cách cho, mà còn phải hiểu cách nhận lại. Ông còn nói chúng ta phải sử dụng hoặc cất giữ hoặc tiêu diệt. Như vậy chủ nhà mới thì nơi ở cũng trở thành nơi ở mới.

Cũng giống như phần lớn công ty kỹ thuật lúc mới lập nghiệp, trình độ khoa học kỹ thuật của Huawei có thể nói là kém phát triển, nên họ cần phải thông qua "chủ nghĩa nắm giữ" để có được những kỹ thuật cần thiết cho sự phát triển của công ty. Thời gian

đó, Huawei sử dụng sự khác biệt về cơ chế và ưu thế đãi ngộ nên không khó khăn trong việc tuyển dụng những nhân viên thành thạo kỹ thuật. Huawei sử dụng kỹ thuật vốn có của những nhân viên này để tiến hành phát triển lần hai, chuyển thành quyền sở hữu trí tuệ của chính công ty. Huawei đã nhanh chóng vượt qua các đối thủ khác bằng các sản phẩm như GMS, kỹ thuật sóng tần không dây (RF), đặt cơ sở vững chắc cho sự phát triển sau này.

Nghiêm túc mà nói, trong thời kỳ đầu Huawei áp dụng "chủ nghĩa nắm giữ" vào kỹ thuật nghiên cứu thực ra là sách lược theo đuổi, để dần dần tích lũy năng lực nghiên cứu của chính mình. Có thể nói, đây chính là biện pháp hiệu quả nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của bản thân. Trên cơ sở đó Huawei lần lượt phát triển máy tổng đài C&C08 cỡ lớn 2.000 cổng mạng và máy tổng đài phiên bản nâng cấp 10.000 cổng.

Trên thực tế, những nhân viên trẻ của Huawei theo kịp với kỹ thuật không đơn giản. Ngành thông tin là lĩnh vực đầy rủi ro, vì thế khi đó thị trường máy tổng đài Trung Quốc phần lớn là của các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài và các công ty liên doanh trong nước.

Những người trong ngành thông tin đều hiểu rất rõ tính rủi ro của ngành này. Sau khi tham gia, Huawei mới nhận ra những rủi ro và áp lực bản thân phải đối mặt: Gặp phải đối thủ cạnh tranh lớn ngay tại cửa nhà mình - một công ty nổi tiếng thế giới có tài sản trên 10 tỷ đô la Mĩ. Nhiệm Chính Phi đã từng bộc lộ: Chính sự thiếu hiểu biết đã đưa ông vào ngành thiết bị viễn thông, một ngành có sức cạnh tranh khốc liệt nhất toàn cầu. Cách tồn tại trong lĩnh vực này lại rất đơn giản: Đầu tiên bạn phải có một lực lượng toàn cầu. Đến bây giờ Huawei cũng không thể từ bỏ và Nhiệm Chính Phi cũng không muốn thấy thất bại. Ông cho rằng, thời kỳ đầu cải cách mở cửa để tăng tốc phát triển, Trung Quốc không ngừng thu hút vốn đầu tư nước ngoài, mua sắm kỹ thuật bằng chính sách ưu đãi. Hơn nữa, khi đó Trung Quốc vẫn đang trong thời kỳ quá độ từ kinh tế kế hoạch sang kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa, rất nhiều chính sách, quy định pháp luật chưa được kiện toàn, việc cải tạo thể chế kỹ thuật công nghiệp trong nước vẫn chưa hoàn thiện. Vì thế kết quả của sự hợp tác đầu tư đã tạo ra một thị trường lớn khiến các doanh nghiệp nhà nước rơi vào trong tình trạng cạnh tranh không bình đẳng trong thời gian dài. Đây là nguyên nhân quan trọng làm hàng chục nghìn doanh nghiệp nhà nước rơi vào hoàn cảnh khó khăn. Cái giá của việc dùng thị trường đổi lấy kỹ thuật là quá lớn. Nhiệm Chính Phi nói:

Người nước ngoài đến Trung Quốc là để kiếm tiền, họ không muốn chuyển giao kỹ thuật mà chỉ muốn chúng ta mua, kết quả là chúng ta bị phụ thuộc vào họ. Lấy thị trường đổi kỹ thuật, đến khi thị trường mất đi mà vẫn không thực sự nắm được một loại kỹ thuật nào.

Nhiệm Chính Phi đau xót nhận ra rằng: Chỉ có kỹ thuật của chính mình mới là điều kiện để doanh nghiệp phát triển, đất nước giàu mạnh. Không có hệ thống kỹ thuật cơ bản của chính mình, độc lập công nghiệp chỉ là câu khẩu hiệu mà thôi. Không có công nghiệp độc lập thì sẽ không có độc lập dân tộc.

Những bước đi gian khổ, "dò đá qua sông" khiến chúng ta hiểu rằng chỉ có mình mới cứu được chính mình. Từ trước tới nay không có kẻ cứu thế cũng chẳng có thần tiên. Trung Quốc muốn phát triển nhất thiết phải tự mình lớn mạnh.

Vì mục tiêu phát triển công nghiệp dân tộc và cũng vì muốn tìm ra lối đi cho Huawei, Nhiệm Chính Phi luôn luôn coi "phát triển kỹ thuật" là phương hướng phát triển của Huawei. Ông hy vọng Huawei có thể bắt kịp trào lưu kỹ thuật tiên tiến thế giới, tập trung vào tự nghiên cứu, nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của công ty, thực hiện việc chiếm lĩnh thị trường trong nước mở mục tiêu hướng tới thị trường nước ngoài.

Sau năm 1997, sản phẩm của Huawei ngoài máy tổng đài điện thoại còn có những sản phẩm chủ đạo trong lĩnh vực viễn thông như máy viễn thông không dây, nghiệp vụ số liệu, GSM. Tất nhiên những điều này cho thấy, Huawei đã có tích lũy tương đối về kỹ thuật, có đầy đủ nhân tố quan trọng để hình thành năng lực kỹ thuật mang tầm quốc tế, thậm chí còn có những ưu thế nhất định. Phần lớn doanh nghiệp Trung Quốc chú trọng tự nghiên cứu, trên thực tế vẫn chưa có được khả năng này. Điều này khiến Huawei trở thành điển hình xuất sắc trong các doanh nghiệp Trung Quốc.

DÀNH 10% DOANH THU CHO NGHIÊN CỨU Trong thị trường cạnh tranh ngày một khốc liệt, doanh nghiệp muốn giữ vị trí đứng đầu nhất định phải khống chế kỹ thuật mới. Chúng ta phải lấy kết quả nghiên cứu chuyển thành sức sản xuất. Các hãng nổi tiếng trên thị trường quốc tế cũng không ngoại lệ, họ lấy ưu thế kỹ thuật chuyển thành ưu thế sản phẩm, tiếp tục chuyển hóa thành ưu thế cạnh tranh, từ đó dành thế chủ đạo trong thị trường cạnh tranh.

Doanh nghiệp Trung Quốc muốn dành thế chủ động phải đầu tư

nhiều công sức hơn vào nghiên cứu. Một số nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp muốn duy trì sinh tồn, chi phí cho nghiên cứu phải chiếm 2% doanh thu; muốn tạo ra sức cạnh tranh, chi phí này phải chiếm trên 5% doanh thu. Quy luật này được thể hiện rất rõ tại các nước phát triển. Mức kinh phí bình quân dành cho nghiên cứu của doanh nghiệp kỹ thuật ở các nước phát triển khoảng 10%. Ví dụ, năm 2002 công ty Intel Mĩ trích 4 tỷ đô la cho nghiên cứu, chiếm 12% doanh thu; công ty Pfizer Inc trích 4,8 tỷ đô la cho nghiên cứu chiếm 16% doanh thu. Nguồn kinh phí khổng lồ đầu tư cho nghiên cứu đã giúp những doanh nghiệp quốc tế này có thể giữ vị trí tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học. So với các doanh nghiệp trên thì kinh phí nghiên cứu của phần lớn các doanh nghiệp Trung Quốc lại quá thấp. Ngày 10 tháng 10 năm 2007, trong "Diễn đàn nghiên cứu Intel Trung Quốc 2007" Tiến sĩ Nghê Quang Nam Viện Khoa học Trung Quốc nhấn mạnh bình quân doanh nghiệp trong nước chỉ trích 2,1% cho kinh phí nghiên cứu. Trong 100 doanh nghiệp thông tin điện tử kinh phí nghiên cứu chỉ là 3,9%; chỉ có 21 doanh nghiệp có kinh phí nghiên cứu trên 5%, trong đó bao gồm Huawei, viễn thông Zhongxing.

Huawei là một doanh nghiệp kỹ thuật, nên kỹ thuật luôn là cơ sở quan trọng cho sự tồn tại của họ. Ngay từ năm 1994, Huawei đã đặt kế hoạch xây dựng Viện Nghiên cứu Bắc Kinh tại Bắc Kinh. Từ năm 1995 đến năm 1997 Viện Nghiên cứu Bắc Kinh Huawei rơi vào thời kỳ tích lũy lâu dài, không có kết quả nghiên cứu nào đáng kể. Nhưng Nhiệm Chính Phi luôn hết sức ủng hộ, mỗi năm trích từ 80 triệu thậm chí hơn 100 triệu nhân dân tệ cho sáng kiến kỹ thuật, theo nguyên tắc "dùng 10% doanh thu vào việc nghiên cứu". Năm 1998, Nhiệm Chính Phi còn viết nguyên tắc này vào văn kiện mang tính cương lĩnh của công ty "Điều lệ cơ bản Huawei".

Nhiệm Chính Phi coi trọng nghiên cứu kỹ thuật không phải là không có nguyên nhân. Năm 1997, Nhiệm Chính Phi cùng đoàn đại biểu đến Mĩ khảo sát, họ lần lượt đến thăm công ty Hughes, công ty IBM, phòng thí nghiệm Bell và công ty HP. Nhiệm Chính Phi nhận thấy những công ty nổi tiếng này đều hết sức coi trọng nghiên cứu, dùng nghiên cứu để tạo ra cơ hội, thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là điều còn quá xa vời với Huawei lúc đó.

Mỗi năm kinh phí nghiên cứu của IBM gần 6 tỷ đô la. Kinh phí nghiên cứu của mỗi công ty lớn đều chiếm khoảng 10% doanh thu. Trung Quốc khá lạc hậu trong phương diện này, thường nhận

biết cơ hội sau khi cơ hội xuất hiện. Huawei cũng không ngoại lệ. Nhưng những công ty nổi tiếng thế giới đều dựa vào nghiên cứu để tạo ra cơ hội, kích thích tiêu dùng. Trong một thời gian ngắn họ có được lợi nhuận từ "cửa sổ cơ hội", lại đầu tư để tạo ra cơ hội lớn hơn. Đây là nguyên nhân căn bản khiến họ phát triển nhanh hơn chúng ta. Năm 1998, chi phí nghiên cứu của Huawei đã vượt quá 800 triệu nhân dân tệ, Huawei cũng bắt đầu đi vào những nghiên cứu mang tầm chiến lược.

Trong bài viết "Chúng ta học tập được gì từ người Mĩ?" và "Phải chuyển từ vương quốc tất yếu sang vương quốc tự do", Nhiệm Chính Phi lại một lần nữa nhấn mạnh "kiên trì thực hiện chính sách dành 10% doanh thu cho nghiên cứu, theo đuổi tối đa hóa sự trưởng thành trên mức lợi nhuận nhất định" là điều quan trọng nhất trong quan niệm giá trị trung tâm của Huawei. Ông nói:

Chúng tôi kiên trì dành hơn 10% doanh thu cho kinh phí nghiên cứu. Công ty phát triển nhiều năm như vậy mà nhân viên phần lớn đều không có nhà ở, chúng tôi phát huy tinh thần sản xuất trước, cuộc sống sau. Kinh phí đầu tư cho nghiên cứu nhiều năm gần đây không thay đổi, các nhân viên đều có thể chấp nhận. Có người đã hỏi tôi: "các ngài lấy đâu ra nhiều tiền để đầu tư như vậy?". Chúng tôi đã tiết kiệm tiền từ những việc rất nhỏ. Tốc độ phát triển của chúng tôi phải cao hơn tốc độ tăng trưởng bình quân trong ngành và đối thủ cạnh tranh. Trước kia, mỗi năm tốc độ tăng trưởng của công ty đều là 100%, về sau cơ số lớn dần chắc chắn tốc độ sẽ chậm lại, như vậy làm thế nào để duy trì mức độ cao trong giới doanh nghiệp là một thử thách rất lớn. Chúng tôi muốn thông qua việc duy trì tốc độ phát triển để mang lại cho nhân viên cơ hội. Tăng trưởng lợi nhuận của công ty tốt sẽ mang lại cho nhân viên mức lương hợp lý, từ đó thu hút nhiều nhân tài đến công ty. Chỉ có duy trì tốc độ tăng trưởng hợp lý mới có thể tồn tại mãi mãi.

Chúng ta hãy cùng nhìn lại Huawei gần 20 năm qua. Huawei làm thế nào để thực hiện nguyên tắc "dành 10% doanh thu cho nghiên cứu"? Năm 1996 kinh phí nghiên cứu của Huawei đạt 0,18 tỷ nhân dân tệ; năm 1997 đạt từ 0,3 đến 0,4 tỷ nhân dân tệ. Nhưng trong những năm gần đây đầu tư của Huawei cho nghiên cứu duy trì mức 7 tỷ đến 8 tỷ nhân dân tệ trở lên; năm 2006 còn đạt đến gần 9 tỷ nhân dân tệ, gần 30.000 nhân viên công ty tham gia công tác nghiên cứu. Lối suy nghĩ mang tính kế thừa này thể hiện đầy đủ yêu cầu khắt khe của ngành thông tin kỹ thuật và sự coi trọng của Huawei với việc nghiên cứu.

Nhiệm Chính Phi kiên trì quan điểm:

Chỉ có duy trì mở rộng đầu tư, chúng ta mới có thể rút ngắn khoảng cách với thế giới.

Ngày nay, công ty Huawei có tổ hợp sản phẩm hoàn chỉnh từ kỹ thuật bộ đàm quang, mạng lưới sợi quang học, 3G cho tới băng thông di động to bằng hộp diêm, máy USB. Một phần ba kinh phí và nhân viên nghiên cứu đều đang phát triển sản phẩm số liệu di động. Điều này khiến Huawei ngày càng dành được nhiều thị phần nước ngoài, như được đưa vào danh sách "Hệ thống mạng thế kỷ XXI" của ngành viễn thông Anh, gia nhập chuỗi cung ứng toàn cầu của Vodafone, ký thỏa thuận hợp tác chiến lược với Telefonica - hãng kinh doanh viễn thông nổi tiếng thế giới…

Những thành tích này đã cho thấy thực lực của Huawei trong giới doanh nghiệp viễn thông toàn cầu. Hiện nay, sản phẩm của Huawei đã có mặt tại thị trường của hơn 100 quốc gia và khu vực, phục vụ hơn 300 nhà kinh doanh. Huawei triển khai hợp tác chặt chẽ với 28 trong số 50 nhà kinh doanh viễn thông lớn trên thế giới.

KỸ THUẬT HÓA THỊ TRƯỜNG, THỊ TRƯỜNG HÓA KỸ THUẬT.

Sự nổi tiếng trong việc tự chủ của công ty Huawei có sự khác biệt với phần lớn doanh nghiệp Trung Quốc khác, đặc biệt là các doanh nghiệp dân doanh. Đây chính là yếu tố thúc đẩy Huawei phát triển.

Nhưng trong quá trình phát triển, Nhiệm Chính Phi dần dần phát hiện ra một vài nhân viên nghiên cứu của Huawei chỉ say mê theo đuổi kỹ thuật tốt nhất, mới nhất mà quên đi yêu cầu thực sự của khách hàng.

Năm 1996 là thời kỳ tăng trưởng nhanh của Huawei, doanh thu đạt 2,6 tỷ nhân dân tệ. Một số nhân viên cho rằng đây là thắng lợi dành được sau tám năm chiến đấu gian khổ. Nhưng trong buổi báo cáo công tác, Nhiệm Chính Phi chỉ ra phần tử trí thức Huawei xa rời thực tế, ông khích lệ nhân viên kỹ thuật kiên trì kết hợp công nông binh, kiên trì đường lối kết hợp với thực tiễn sản xuất. Ông còn cho biết, cần phải tặng cho nhân viên quản lý kế hoạch sản xuất và nhân viên quản lý kế hoạch tiêu thụ mỗi người một đôi giày da mới, để họ và các nhân viên quản lý khác đi sâu vào thực tiễn, lên tuyến đầu sản xuất tiến hành điều tra, nghiên cứu.

Không lâu sau, Nhiệm Chính Phi đã chính thức đề ra khẩu hiệu

“kỹ thuật hóa thị trường, thị trường hóa kỹ thuật”.

Hiện nay C&C08 đã đạt đến trình độ tiên tiến quốc tế. Vì sản phẩm của bạn là sản phẩm đã có, tư tưởng chỉ là mô phỏng. Chỉ có sáng tạo trên tư tưởng mới có giá trị to lớn. Ví dụ, phát minh sợi quang học thông tin đầu tiên. Để giúp công ty thoát khỏi những tranh chấp ở tầng thấp, chỉ có từ sáng tạo kỹ thuật hướng đến sáng tạo tư tưởng. Tạp chí, tài liệu không thể sinh ra tư tưởng sáng tạo, chỉ có nhu cầu của người tiêu dùng mới có thể sinh ra sáng tạo. Vì thế chúng tôi động viên những nhân viên có tài, có năng lực đi lên tuyến đầu thị trường tìm hiểu nhu cầu của người tiêu dùng.

Vì sao Nhiệm Chính Phi lại coi trọng việc dùng “tư tưởng sáng tạo” thay thế cho “kỹ thuật sáng tạo” như thế? Chúng ta có thể tìm đáp án từ bài thuyết trình của ông trong một lần hội nghị vào tháng 6 năm 2002:

Nếu giữ khư khư lý tưởng phải làm ra sản phẩm tiên tiến nhất thế giới, thì chúng tôi sẽ chết đói ngay. Việc điều chỉnh kết cấu của chúng tôi hoàn toàn lấy thương mại làm hướng phát triển, chứ không thể lấy kỹ thuật, trong cùng một hệ thống bình xét nhất định phải lấy thương mại làm hướng phát triển.

“Hướng phát triển thương mại” mà Nhiệm Chính Phi nói chính là nhu cầu của người tiêu dùng, cụ thể là “chuyển từ chịu trách nhiệm với kết quả nghiên cứu sang chịu trách nhiệm với sản phẩm”. Việc đề ra khẩu hiệu này bắt nguồn từ gợi ý trong lúc xây dựng nền tảng công ty Long Cương. Lúc đó Huawei lần lượt tiến hành mời thầu từ rất nhiều viện thiết kế trong và ngoài nước, Nhiệm Chính Phi phát hiện phí thiết kế của viện thiết kế nước ngoài tuy cao nhưng họ rất có trách nhiệm với công trình, trong khi các viện thiết kế trong nước chỉ có trách nhiệm với bản vẽ. Trước kia nhân viên nghiên cứu của Huawei chỉ coi trọng trách nhiệm đối với kết quả nghiên cứu mà thiếu trách nhiệm với chất lượng sản phẩm. Cuối cùng Nhiệm Chính Phi quyết định hợp tác với viện nghiên cứu nước ngoài.

Trong hội nghị, Nhiệm Chính Phi trình bày suy nghĩ của mình về khẩu hiệu “chuyển từ chịu trách nhiệm với kết quả nghiên cứu sang chịu trách nhiệm với sản phẩm”:

Hầu hết những người có mặt tại đây đều phải chịu trách nhiệm về sản phẩm của mình, sản phẩm giống như con bạn vậy, liệu bạn chỉ có thể quan tâm tới một mặt nào đó của con mình? Chắc chắn

là không. Một sản phẩm muốn sinh tồn được, không phải chỉ nhờ vào thành công của mình, mà còn phụ thuộc vào những chi tiết nhỏ nhất như một cái đinh ốc, một đường nét, thậm chí là một cái điện trở. Vì vậy, cần đối xử với sản phẩm như đối xử với con bạn vậy.

Trước kia, Huawei cũng gặp không ít khó khăn, như khi chế tạo máy bộ đàm C&C08 vì một số sai lầm mà Huawei đã phải chịu tổn thất từ 60 triệu đến 100 triệu nhân dân tệ. Nhiệm Chính Phi nhận thấy tuy máy bộ đàm C&C08 tạo ra cho Huawei thị trường rộng lớn, nhưng nếu như trong nghiên cứu chế tạo nhân viên có thái độ nghiêm khắc, có trách nhiệm hơn với sản phẩm thì giá phải trả sẽ không đắt như vậy.

Để nhân viên nghiên cứu luôn khắc ghi câu nói "chuyển từ chịu trách nhiệm với kết quả nghiên cứu sang chịu trách nhiệm với sản phẩm" cuối năm chúng tôi đã lấy vật liệu tồn đọng trong nhà kho đóng thành nhiều túi, phát cho nhân viên nghiên cứu làm quà thưởng. Bạn hãy trả lời vì sao lại có số vật liệu trị giá hàng trăm triệu đồng tồn đọng từ trước tới nay? Đây là do sự thiếu cẩn trọng của các bạn gây ra. Với số vật liệu tồn đọng ấy, thì dù công ty có xử lý thế nào cũng sẽ lãng phí hàng trăm triệu nhân dân tệ. Chúng ta có bao nhiêu em nhỏ thất học chỉ vì thiếu vài hào, vài đồng. Mỗi nhân viên nghiên cứu chúng ta phải ghi tâm khắc cốt điều này.

Hôm nay, chúng tôi phát cho nhân viên giải thưởng là số vật liệu tồn đọng, ngày mai chúng tôi sẽ lấy vé máy bay của trung tâm người tiêu dùng phát cho nhân viên nghiên cứu của công ty làm quà thưởng, để anh ta mang về nhà đưa cho vợ và nói đây là giải thưởng lãng phí của chính anh ta. Công ty Huawei đang cố gắng thực hiện chiến lược giá thành thấp. Điều này bắt buộc công ty phải tìm cách giảm lãng phí trong nghiên cứu. Lãng phí chính là qua loa đại khái, làm việc không chăm chỉ nghiêm túc…Chúng ta phải thực sự nhận thức được vấn đề đang tồn tại. Vấn đề lớn nhất của chúng ta là ấu trĩ, vì vậy chúng ta phải loại bỏ ấu trĩ. Tôi nghĩ thế kỷ tới chúng ta sẽ không ấu trĩ nữa nếu như chúng ta loại bỏ ấu trĩ bắt đầu từ bây giờ…

Nhiệm Chính Phi tự nhận căn bệnh chung trong nghiên cứu là ấu trĩ. Đây chính là biểu hiện sáng tạo vì muốn nổi tiếng. Nhân viên đã phức tạp hóa những cái đơn giản và "đơn giản hóa những cái phức tạp" (Con đường bằng phẳng chính là đơn giản hóa những điều thần kỳ, không nên thần kỳ hóa những điều đơn giản).

Để khắc phục căn bệnh ấu trĩ của nhân viên nghiên cứu, Huawei

cử nhân viên nghiên cứu, thí nghiệm, điện khí thăm hỏi khách hàng vào dịp đầu xuân. Ông còn phát cho mỗi tổ một máy ghi âm, để ghi lại ý kiến của khách hàng, sau đó về công ty mở lại cho toàn thể nhân viên cùng nghe. Nhiệm Chính Phi còn yêu cầu bộ phận thị trường tổng kết ý kiến của khách hàng và khuyến khích họ nói thật. Mục đích của hoạt động này là để nhân viên nghiên cứu cảm nhận rõ ý kiến của khách hàng, từ đó hiểu được yêu cầu của họ.

Làm thế nào để khắc phục "bệnh ấu trĩ" với những nhân viên mới đến? Nhiệm Chính Phi chân thành khuyên: "mỗi ngày tự kiểm điểm ba lần", tự phê bình chính là cách chữa bệnh ấu trĩ.

Nhiệm Chính Phi yêu cầu toàn thể nhân viên phải ghi nhớ:

Công ty chúng ta ra sức khởi xướng sáng tạo, mục đích của sáng tạo là gì? Mục đích của sáng tạo là đảm bảo những sản phẩm sáng tạo phải có kỹ thuật cao, chất lượng tốt, hiệu quả cao, lợi ích lớn. Việc nghiên cứu sản phẩm mới chưa hẳn là sáng tạo, việc ưu hóa sản phẩm cũ chưa hẳn là không sáng tạo, quan trọng là phải chuyển từ chịu trách nhiệm với kết quả nghiên cứu khoa học sang chịu trách nhiệm với sản phẩm, cần phải toàn tâm toàn ý có trách nhiệm với sản phẩm, thực hiện tôn chỉ vì khách hàng phục vụ.

HỆ THỐNG NGHIÊN CỨU KHÔNG ĐƯỢC CỨNG NHẮC, GIÁO ĐIỀU.

Cơ chế cải tạo tốt là cơ chế phát huy mạnh mẽ năng lực cải tạo doanh nghiệp. Cuối thế kỷ XX, hệ thống nghiên cứu của Huawei chuyển từ phương thức nghiên cứu tập trung cao độ sang hệ thống nghiên cứu phát triển, sản phẩm thích hợp. Sự chuyển đổi này có nguồn gốc từ quan điểm nghiên cứu mà Nhiệm Chính Phi đề ra "phản đối hệ thống nghiên cứu cứng nhắc, giáo điều, chủ trương hệ thống nghiên cứu thích hợp với thay đổi của hoàn cảnh".

Trước năm 1996, Huawei dùng hình thức quản lý trực tiếp. Hình thức này khá phổ biến với các doanh nghiệp vừa và nhỏ với số lượng nhân viên ít, cơ cấu tổ chức đơn giản. Nó có một số ưu điểm sau: (1) Trách nhiệm và quyền hạn trong cơ cấu rõ ràng, lãnh đạo doanh nghiệp dễ dàng và nhanh chóng đưa ra quyết định; (2) Quyền lực tập trung, chỉ huy thống nhất; (3) Trực tiếp liên hệ, trách nhiệm rõ ràng.

Do quy mô của Huawei lúc đó khá nhỏ, hơn nữa chủng loại nghiên cứu sản phẩm cũng khá tập trung, nên hình thức quản lý

đơn giản có lợi cho phản ứng cấp tốc của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nhanh chóng hoàn thành nhiệm vụ tích lũy ban đầu trong thời kỳ lập nghiệp. Khung quản lý này còn có một đặc điểm: chủ yếu dựa vào chính sách sáng suốt của doanh nhân để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Với vai trò là người lãnh đạo cao nhất của công ty, Nhiệm Chính Phi truyền đạt mệnh lệnh đến nội bộ công ty với sự nhất trí cao độ Tuy nhiên, khi công ty phát triển, số nhân viên cũng tăng lên không ngừng, từ chưa đến 10 người năm 1995, số nhân viên đã tăng lên hơn 800 người như hiện nay. Hơn nữa, nhiệm vụ nghiên cứu ngày càng đa dạng hóa, lĩnh vực sản phẩm cũng từ máy bộ đàm đơn nhất mở rộng sang sản phẩm thông tin số liệu và sản phẩm thông tin di động…Với sự phát triển đó thì hình thức quản lý trực tiếp ban đầu đã thể hiện những hạn chế rõ rệt: thiếu hụt kết cấu chức năng chuyên môn, dẫn đến trách nhiệm của người quản lý ngành quá tải, khó có thể thỏa mãn nhiều loại yêu cầu năng lực. Một khi người quản lý "toàn năng" từ chức thì rất khó tìm được người thay thế.

Ngoài ra, công nghiệp viễn thông trong nước phát triển nhanh chóng, đòi hỏi các công ty cũng không ngừng thay đổi, sáng tạo để thích ứng với môi trường mới.

Yêu cầu phát triển trong nội bộ công ty và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường bên ngoài bắt buộc Huawei phải xây dựng một cơ cấu tổ chức vừa có thể đảm bảo ổn định tương đối, lại vừa có thể nhanh chóng điều chỉnh để thích ứng với thay đổi. Do vậy, Huawei không ngừng học hỏi, thăm dò kinh nghiệm quản lý tiên tiến của phương Tây, từ đó kết hợp với hình thức quản lý vốn có của mình hình thành hệ thống quản lý tổ chức duy nhất thuộc về Huawei và chỉ thích hợp với Huawei - Cơ cấu quản lý ma trận linh hoạt.

Cơ cấu ma trận là sự kết hợp giữa bộ phận phân định chức năng với bộ phận phân định theo sản phẩm (hoặc dự án) trong doanh nghiệp. Ví dụ, một nhân viên quản lý vừa có thể cùng với bộ phận chức năng gốc duy trì liên hệ với tổ chức và nghiệp vụ, vừa có thể tham gia dự án của tổ. Trong đó, bộ phận chức năng là tổ chức cố định, tổ dự án là tổ chức mang tính tạm thời, sau khi hoàn thành nhiệm vụ sẽ tự động giải tán, các thành viên của nó lại trở về bộ phận gốc.

Huawei xây dựng được cơ cấu quản lý ma trận là do cơ cấu trạng thái tĩnh, cơ cấu trạng thái động và hệ thống xin giúp đỡ ngược hướng tạo thành một cơ cấu quản lý mới vô cùng mạnh mang tính linh hoạt. Nhiệm Chính Phi đã chỉ ra rằng, ngay trong nội bộ

công ty, nếu một hệ thống thay đổi sẽ kéo theo các hệ thống khác cũng thay đổi, nhưng sự thay đổi này chỉ là tạm thời. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ mang tính giai đoạn, hệ thống sẽ trở về trạng thái ban đầu. Đây là một quá trình chuyển hóa từ không thăng bằng đến thăng bằng.

Cấu trúc ma trận linh hoạt này đã mang lại sức sống mới cho Huawei, rất có lợi để họ triển khai hợp tác theo chiều rộng cũng như các dự án mang tính đột phá trong khoa học công nghệ. Trong hội nghị Ủy ban Nghiên cứu của công ty và hội nghị định kỳ quí 3 diễn ra vào tháng 6 và tháng 7 năm 2003, Nhiệm Chính Phi đã nêu ra hai vấn đề, một là đội hình chiến lược và cơ cấu tổ chức của hệ thống nghiên cứu phát triển phải được điều chỉnh theo sự thay đổi của thị trường, nhưng không được cứng nhắc giáo điều, hai là phải cân bằng hệ thống đánh giá tự nghiên cứu, phát triển.

Nhiệm Chính Phi nói:

Giống như đội hình đánh trận, doanh nghiệp cũng có thể thay đổi. Trước kia chúng ta hướng đến trung tâm và thu được kết quả xuất sắc, như vậy, kỹ thuật của chúng ta tiến bộ rất nhanh, nhưng thị trường lại kém một chút. Hiện nay, thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng đã thay đổi, nên chúng ta có thể phải điều chỉnh một chút. Khi tấn công vào kỹ thuật mới, đội hình trở nên nhanh nhạy hơn, có sức chịu đựng tốt hơn để dành được thị phần nhiều hơn thông qua kỹ thuật mới. Trong khi tác động của kỹ thuật mới có phần giảm xuống, thì chúng ta phải điều chỉnh đội hình, làm nhiều sản phẩm khách hàng thực sự có nhu cầu nhưng không nhất định phải là những sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật quá cao.

Tiếp tục tiến hành cải cách cơ cấu là đúng đắn, nhưng không được biến tất cả mọi thứ trở thành cứng nhắc. Cả hệ thống của chúng ta không hoàn toàn vận hành theo IPD, vì thế sẽ tồn tại những vấn đề tại quy trình công nghệ không thông suốt. Việc thông suốt quy trình là việc hết sức cấp bách, làm thế nào để thông suốt toàn quy trình, hi vọng mỗi PL — IPMT (tuyến sản phẩm) đề ra một danh sách tổ nhỏ, tạo thành tổ liên ngành. Đầu tiên là thông suất thị trường, phục vụ tiêu dùng, nghiên cứu, sau đó là sản xuất, chọn mua bao bì, cùng chỉnh đốn và cải cách quy trình thông suất các vấn đề, giản hóa trình tự. Thành lập tổ xuyên ngành, công ty là đại diện của tổ đó có quyền quyết định, quản lý tất cả các quy trình.

Vì sao Nhiệm Chính Phi lại quan tâm đến cải cách cơ cấu tổ chức nghiên cứu như vậy? Ông trả lời như sau:

Phương hướng của nguyên tắc sức chịu đựng và cơ cấu tổ chức là như nhau. Khi hình thức của chúng ta thay đổi thì chúng ta nhất định phải kịp thời điều chỉnh cơ cấu tổ chức.

Mục đích chính của hệ thống bình xét giá trị nghiên cứu cân bằng là vì sự phát triển cơ cấu nghiên cứu mới.

Hệ thống nghiên cứu cần bồi dưỡng đội ngũ lãnh đạo, chia nhỏ các đội (TEAM) quản lý, xây dựng đội ngũ có chế độ tổ chức khác nhau. Những đội này có thể điều động cho tổ chức bất kỳ lúc nào. Hiện nay với quy mô nghiên cứu lớn, nếu như quy trình của tổ chức làm không tốt thì việc tác chiến sẽ mất phương hướng. Giám đốc điều hành có thể nhiều hơn một, giám đốc điều hành cũng có thể là danh từ thay thế cho chuyên gia kỹ thuật.

ĐỘNG LỰC ĐỔI MỚI TRONG, NGOÀI.

Sáng tạo khoa học là hoạt động mang tính sáng tạo. Sự hình thành của nó là kết quả chung của hai hệ thống nội tại và ngoại tại. Hệ thống nội tại là yêu cầu đặt ra trong quá trình phát triển bản thân khoa học, mọi người gọi là "hệ thống động lực bên trong". Hệ thống ngoại tại là ảnh hưởng của điều kiện xã hội tại thời điểm đó, mọi người gọi là "hệ thống động lực bên ngoài". Chỉ có sự kết hợp của hai hệ thống động lực quan trọng này, sáng tạo khoa học mới có thể được thực hiện.

HỆ THỐNG ĐỘNG LỰC BÊN NGOÀI Ngày nay Huawei đã trở thành điển hình sáng tạo cho doanh nghiệp khoa học kỹ thuật Trung Quốc. Với tinh thần sáng tạo cái mới nên Huawei đã nhận được sự tôn trọng của rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới. Nhiệm Chính Phi đã nhìn nhận những thành tựu của Huawei:

Sự phát triển của Huawei là nhờ công cuộc cải cách mở cửa vĩ đại, nhờ chính sách sáng tạo của đảng và chính phủ. Thời gian 10 năm Huawei phát triển chính là thời kỳ kinh tế đất nước phát triển mạnh, đời sống nhân dân không ngừng cải thiện, thông tin tiêu dùng không ngừng tăng lên, những điều kiện này đã cung cấp cho Huawei không gian sinh tồn và phát triển. Nếu như chúng tôi tách ra khỏi sự tiến bộ của thời đại và sự cải thiện của hoàn cảnh kinh tế xã hội, thì dù chúng tôi có kỹ thuật tiến bộ đến đâu cũng khó có thể sinh tồn.

Đây là hoàn cảnh vĩ mô giúp Huawei giành được thành công.

Ngoài ra sự phát triển của Huawei còn phụ thuộc vào bối cảnh quan trọng hơn là: điều kiện ngành nghề.

10 năm qua cũng là 10 năm các công ty nổi tiếng phương Tây ồ ạt vào Trung Quốc. Thực ra họ không chỉ là đối thủ cạnh tranh mà còn là thầy giáo, là tấm gương. Họ đã cho chúng tôi biết thế nào là đối mặt với cạnh tranh quốc tế ngay tại cổng nhà mình, biết được như thế nào là tiên tiến thế giới. Phương pháp kinh doanh tiêu thụ, tu dưỡng nghề nghiệp, đạo đức nghề nghiệp của họ đều dẫn dắt chúng tôi. Trong cạnh tranh chúng tôi học được quy tắc của cạnh tranh, học được làm thế nào để có được cạnh tranh. Sự tiến bộ và phát triển của những đối thủ cạnh tranh trong phạm vi thế giới thật đáng sợ, nếu chỉ lơ là đôi chút, khoảng cách với các đối thủ lại tiếp tục gia tăng. Vừa cạnh tranh lại vừa hợp tác là trào lưu của thế kỷ XXI, cạnh tranh buộc tất cả mọi người không ngừng sáng tạo, nhưng hợp tác giúp sáng tạo phát triển nhanh và có hiệu quả hơn. Chúng tôi không chỉ cùng học hỏi từ những đối thủ cạnh tranh trong nước mà còn hợp tác với nhiều công ty lớn như Lucent Technologies, Motorola, IBM..

HỆ THỐNG ĐỘNG LỰC BÊN TRONG.

Với một mầm non, điều kiện bên ngoài là điều kiện trước tiên để nó lớn lên khỏe mạnh, nhưng để thực sự lớn thành một cây đại thụ thì bản thân nó phải luôn luôn tu luyện. Doanh nghiệp trưởng thành cũng có quy luật như vậy hay nói cách khác là cần có động lực bên trong. Động lực bên trong thành công của Huawei có thể phân thành hai phương diện: chính sách nghiên cứu và cơ chế động lực của nhân viên nghiên cứu.

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt, chính sách nghiên cứu của Huawei phải giải quyết vấn đề là làm thế nào để tăng cường năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tiếp tục sinh tồn.

Trong thời kỳ đầu thành lập Huawei, ngoài trí tuệ, nhiệt tình, năng nổ, chúng tôi dường như không có gì. Từ khi thành lập đến nay, Huawei chỉ làm một việc là chuyên về nghiên cứu và phát triển kỹ thuật mạng lưới trung tâm thông tin, trước sau không bị thu hút bởi những cơ hội khác. Chúng tôi lấy chút ít lợi nhuận của các đại lý bán hàng tập trung toàn bộ vào nghiên cứu máy bộ đàm cỡ nhỏ, lợi dụng nguyên tắc sức chịu nén tạo nên bước đột phá mang tính cục bộ. Huawei dần giành được vị trí dẫn đầu về kỹ thuật. Điều này mang lại lợi nhuận lớn cho công ty, công ty lại dùng lợi nhuận này tiếp tục đầu tư vào nghiên cứu để nâng cấp

sản phẩm, cứ như vậy sản phẩm không ngừng được hoàn thiện. Ngày nay, dù thực lực của Huawei khá mạnh nhưng chúng tôi vẫn chỉ tập trung lực lượng nghiên cứu mạng lưới trung tâm, từ đó hình thành kỹ thuật trung tâm của chính mình. Điều này giúp Huawei từng bước tiến lên ngang bằng với các công ty tiên tiến trên thế giới.

Huawei quyết tâm không thay đổi mục tiêu, không ngừng tăng cường năng lực cạnh tranh trung tâm, không lấy lợi nhuận làm mục tiêu... Kết quả tất yếu của việc không ngừng tăng cường năng lực cạnh tranh trung tâm chính là sinh tồn, phát triển. Tôi nhận thấy một doanh nghiệp phải có ít nhất hai yếu tố mới có thể duy trì sự sinh tồn, một là khách hàng, hai là nguồn hàng. Do vậy, trước tiên doanh nghiệp phải coi giá trị của khách hàng làm phương hướng chỉ đạo, luôn luôn làm hài lòng khách hàng. Nếu 100% khách hàng hài lòng thì doanh nghiệp sẽ không có đối thủ cạnh tranh nào nữa, tất nhiên điều này là không thể có. Điều duy nhất mà doanh nghiệp có thể làm được chính là không ngừng nâng cao độ hài lòng của khách hàng. Đây là công việc hết sức phức tạp, cần phải nhằm vào nhu cầu khác nhau của quần thể khách hàng, từ đó đưa ra các giải pháp đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng. Đồng thời doanh nghiệp phải phát triển những sản phẩm có chất lượng tốt, phải có các hình thức chăm sóc khách hàng tốt. Tóm lại doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao chất lượng quản lý và dịch vụ. Sau đó doanh nghiệp phải giải quyết nhu cầu về giá thành thấp, chất lượng cao của nguồn hàng. Mấu chốt của việc giải quyết nguồn hàng là phải có năng lực nghiên cứu, có thể cung cấp sản phẩm mới cho thị trường một cách kịp thời, có hiệu quả. Do chu kỳ cải tiến kỹ thuật ngành IT ngày càng ngắn, nên nếu công ty nào chậm tiến bộ kỹ thuật thì sẽ rơi vào suy thoái rất nhanh. Do vậy buộc tất cả các nhà chế tạo thiết bị phải đạt đến trình độ tiên tiến thế giới. Ngành IT cứ 49 ngày lại có một sản phẩm mới, đây thực sự là một thách thức đối với những người làm nghề này. Nguồn tài nguyên mà Huawei thiếu nhất khi đuổi theo các công ty nổi tiếng thế giới là thời gian. Huawei chỉ có 10 năm để hoàn thành lộ trình mà các công ty khác đã thực hiện trong mấy chục năm. Huawei đã cung cấp 7 loại sản phẩm dẫn đầu thế giới, trong đó 4 đến 5 loại sản phẩm là một trong những sản phẩm tốt nhất.

Năm 1999, Công ty Dittberner - một tổ chức tư vấn viễn thông uy tín thế giới, trong báo cáo hàng năm của mình đã chỉ ra "máy bộ đàm C&C08 của Huawei đứng thứ 9 thế giới về lượng vận hành trên mạng toàn cầu". Vì Huawei triển khai sân chơi mạng lưới tổng hợp iNET sớm nhất nên Huawei được công ty Dittberner gọi

là "một trong số ít doanh nghiệp có thể cung cấp máy tổng đài thế hệ sau".

Chính sách nghiên cứu của Huawei có thể cô đọng trong một câu: Lấy tinh thần chuyên tâm làm ưu thế kỹ thuật tiên tiến, để từ đó tăng cường năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp.

Nghiên cứu là hoạt động trọng tâm của Huawei, nên kích thích hoạt động cải tạo của nhân viên nghiên cứu trở thành nhiệm vụ quan trọng trong hệ thống động lực bên trong của Huawei. Về điểm này, Huawei là tấm gương cho các doanh nghiệp khác trong nước học theo.

"Điều lệ cơ bản Huawei" quy định cơ hội thăng tiến rõ ràng: hình thức phân phối giá trị Huawei là cơ hội, chức quyền, tiền lương, tiền thưởng, tiền hưởng hưu, bảo hiểm y tế, quyền nắm giữ cổ phần, phúc lợi và các đãi ngộ nhân sự khác. Ví dụ:

(1) Trong quá trình nghiên cứu, Huawei sẽ truyền đạt mục tiêu và nhiệm vụ mang tính chiến lược đến từng nhân viên đồng thời thực hiện trao quyền cho mỗi hạng mục nghiên cứu. Nhiệm vụ của lãnh đạo bộ phận nghiên cứu là nắm bắt phương hướng nghiên cứu chứ không đi sâu vào công tác nghiên cứu cụ thể.

(2) Trong chế độ tiền lương, Huawei luôn kiên trì chính sách tiền lương nghiêng về nhân viên quản lý. Dự theo quyền hạn, chức vụ và năng lực để định mức lương, dựa theo công trạng định tiền thưởng, dựa theo năng lực định quyền nắm giữ cổ phần. Đồng thời để đạt được mục đích công bằng, trên cơ sở đánh giá của các nhà nghiên cứu, cộng với việc xem xét cả quá trình và kết quả của nó, Huawei vừa chú trọng đến việc bàn giao trong quá trình vừa xem xét hiện có mối tương quan trực tiếp nào với sự thành công của thị trường sản phẩm hay không? Những nỗ lực mà nhân viên nghiên cứu đã bỏ ra đáng được công nhận.

(3) Huawei còn hết sức coi trọng sự phấn đấu và năng lực của các nhân viên. Ví dụ, chủ quản nghiên cứu tiến hành công nhận và biểu dương những nhân viên có biểu hiện và tiến bộ tốt thông qua mọi hình thức. Doanh nghiệp thực hiện mọi loại giải thưởng vinh dự (như giải sáng tạo cái mới, giải hợp tác, giải khắc phục…), và luôn khen thưởng công khai…

Nên chỉ ra người có năng lực và có tinh thần dám nghĩ dám làm mới có thể nắm bắt cơ hội để phát triển.

SÁNG TẠO CÁI MỚI CÓ TÍNH GIỚI HẠN.

Nhiệm Chính Phi trước sau đều nhấn mạnh quan điểm: không chấp nhận sáng tạo cái mới một cách mù quáng, nếu không nhất định sẽ thất bại.

Sáng tạo cái mới là gì? Một là đối với toàn nhân loại, hai là đối với công ty chúng tôi. Nếu như nhân loại trao giải thưởng cho bạn, thì bạn hãy làm cho nhân loại. Vì đãi ngộ là của công ty chúng tôi giành cho bạn nên bạn phải nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của công ty. Có người không thực sự tiếp nhận quan điểm của tôi và cho rằng những phát minh sáng tạo mà tôi đang làm hoàn toàn giống như bức họa của Van Gogh chỉ bán được sau bao nhiêu năm tác giả qua đời. Nhưng dẫu sao chúng tôi cũng là doanh nghiệp. Lúc đó Van Gogh không được xã hội chấp nhận là do hạn chế về lịch sử. Nhưng trong xã hội hiện đại, nhân tài bị ít vùi dập, bởi vì chúng ta đang sống trong một xã hội thông tin, tốc độ truyền bá rất nhanh, bạn chỉ cần có ý tưởng thực sự, mọi người nhất định sẽ công nhận bạn. Vì thế đối với sáng tạo và lập nghiệp, cụ thể là đối với công ty chúng tôi, giai đoạn hiện nay đã được định nghĩa như vậy đó. Huawei trong thời gian dài vẫn trong thời kỳ nghiên cứu tính ứng dụng kỹ thuật, mọi người nói chúng tôi làm hệ thống tách sóng nhưng chúng tôi có hiểu nhiều về máy quang đâu? Chúng tôi còn kém 180.000 dặm so với phòng thí nghiệm Bell, trong 10 năm tới nghiên cứu của chúng tôi về nguyên lý ánh sáng vẫn không thể đuổi kịp phòng thí nghiệm Bell. Chỉ khi vượt qua nó mới được gọi là sáng tạo có ý nghĩa nhân loại.

Cũng giống như những lãnh đạo doanh nghiệp kỹ thuật khác, Nhiệm Chính Phi hết sức coi trọng sáng tạo cái mới nhưng sáng tạo cái mới mà ông đề xướng được định nghĩa là "sáng tạo cái mới có giới hạn". Giới hạn này có nghĩa sáng tạo cái mới phải đồng thời với việc nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp.

Hiện nay, những sáng tạo mới của chúng ta có tính giới hạn, đó là nâng cao năng lực cạnh tranh trung tâm của Huawei. Một vài người không hiểu rõ những thứ tôi làm ra là những thứ có kết quả bất ngờ nhất. Theo tôi, bạn làm ra những thứ không có giá trị thương mại thì hãy để nhân loại trao giải thưởng cho bạn vậy.

Để có được lý luận về sáng tạo cái mới, Huawei đã phải trả giá rất đắt.

Chúng tôi phản đối sáng tạo cái mới một cách mù quáng. Trước kia công ty chúng tôi cũng mù quáng theo đuổi sáng tạo cái mới,

và sùng bái kỹ thuật. Chúng tôi không để ý đến nhu cầu của khách hàng, liên tục giới thiệu cho khách hàng những kết quả nghiên cứu tốt nhưng lại không chịu tiếp thu ý kiến đóng góp của khách hàng, nên chúng tôi đã phạm sai lầm nghiêm trọng mang tính chủ quan trên máy bộ đàm NGN, đã từng bị loại khỏi thị trường Trung Quốc. Sau này, chúng tôi nhận ra sai lầm của chính mình, và đã điều chỉnh kịp thời. Bây giờ chúng tôi đã theo kịp, sản phẩm này được sử dụng rộng rãi trong và ngoài nước, đã giành được cơ hội mới tại Trung Quốc. Di động, điện tín, mạng lưới Trung Quốc… đều sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Ví dụ toàn bộ mạng "T" của di động Trung Quốc đều do chúng tôi xây dựng, cũng là mạng NGN lớn nhất thế giới. Sáng tạo cái mới một cách mù quáng dẫn đến sự diệt vong nhanh chóng của rất nhiều công ty phương Tây.

Đã có thời kỳ nhân viên nghiên cứu của Huawei theo đuổi phiến diện tiến bộ kỹ thuật dẫn đến nghiên cứu kỹ thuật xa rời thị trường một cách nghiêm trọng. Kết quả là sản phẩm sản xuất ra không hoàn chỉnh, cần phải bỏ nhiều công nhiều sức để sửa chữa mà phí sửaa chữa lại còn cao hơn nhiều so với phí làm mới; có những sản phẩm do không mua được linh kiện thích hợp, nên không thể tạo thành sản phẩm, dẫn đến rất nhiều vật liệu trở thành phế phẩm vô giá trị.

Đối mặt với tình trạng này, Nhiệm Chính Phi đã mở hội nghị vận động "phản ấu trĩ" trong toàn công ty. Trong hội nghị này, ông nhiều lần nhấn mạnh sáng tạo cái mới của doanh nghiệp trước sau đều phải lấy thị trường làm phương hướng chỉ đạo. Về kỹ thuật, sáng tạo cái mới một cách mù quáng và sáng tạo cái mới quá độ là không được phép có. Kỹ thuật không phải là càng tiên tiến càng tốt, mà tính tiên tiến của nó phải lấy thị trường làm phương hướng chỉ đạo, lấy người tiêu dùng (khách hàng) làm mục tiêu. Nếu không sẽ dẫn đến "thừa thãi" kỹ thuật sản phẩm, trên thị trường sẽ không đạt được lợi ích kỹ thuật tốt nhất. Trước khi kết thúc hội nghị, Nhiệm Chính Phi lấy toàn bộ phế liệu làm phần thưởng phát cho những nhân viên nghiên cứu mắc phải sai lầm, yêu cầu họ mang về bày trong phòng khách, để lúc nào cũng nhắc nhở bản thân: vì ấu trĩ trong nghiên cứu, thiết kế nên đã dẫn đến tổn thất lớn như thế này cho công ty.

Nhân viên kỹ thuật không nên sùng bái kỹ thuật theo kiểu tôn giáo, cần phải làm nhà kinh doanh. Kỹ thuật của bạn phải bán lấy tiền thì mới có giá trị.

Do vậy Huawei định ra một quy luật bất di bất dịch: để tránh việc

nhân viên kỹ thuật chỉ theo đuổi kỹ thuật tiên tiến mà thiếu đi sự mẫn cảm với thị trường thì mỗi năm bộ phận nghiên cứu phải sắp xếp 5% nhân viên nghiên cứu chuyển sang đội thị trường. Đồng thời cũng có một nhân viên thị trường chuyển sang đội nghiên cứu. Huawei dần hình thành một loại văn hóa thực dụng lấy nhu cầu thị trường làm phương hướng chỉ đạo. Trên thực tế, đa phần sản phẩm của Huawei giành được thành công trên thị trường không phải dựa vào kỹ thuật tiên tiến mà là do có tính thực tiễn cao.

TÔN TRỌNG, HỌC TẬP VÀ PHÊ BÌNH.

Cuối năm 1997, một tuần trước ngày Lễ Giáng Sinh, Nhiệm Chính Phi cùng các cộng sự đến thăm công ty Hughes, công ty IBM, phòng thí nghiệm Bell và công ty HP. Trọng điểm của chuyến thăm lần này là học tập kinh nghiệm quản lý, học tập những công ty này làm thế nào để chuyển mình lớn mạnh từ một công ty nhỏ và để thoát khỏi thời kỳ khó khăn.

Sau chuyến viếng thăm, Nhiệm Chính Phi và mọi người khóa mình trong một khách sạn nhỏ ở thung lũng Silicon. Suốt ba ngày họ không hề ra ngoài, họ mở hội nghị công tác, tiếp thu phỏng vấn ghi chép đồng thời sắp xếp một chồng lớn bản báo cáo vắn tắt chuẩn bị mang về nước. Nhiệm Chính Phi từng nói chỉ có nghiêm túc học tập những công ty lớn này chúng ta mới ít phải đi đường vòng, phải trả ít học phí hơn. Rất nhiều cảm tưởng của chuyến thăm lần này được ghi chép trong bài "Chúng ta học tập được gì từ nhân dân Mĩ?" của ông.

Trong đó, Nhiệm Chính Phi viết như sau:

Nhìn chung lịch sử hưng vong của công nghiệp viễn thông Mĩ khiến mọi người phải kính nể. Giống như Xuân Thu chiến quốc 500 năm rút ngắn diễn ra trong một ngày. Ai là anh hùng? Trào lưu thông tin phát triển mạnh, biến hóa bất thường cùng với sự tiến bộ về kỹ thuật mạng lưới và kỹ thuật xử lý, tốc độ sáng tạo ngày càng nhanh. Do vậy rất khó để đánh giá ai là anh hùng hào kiệt bởi lẽ bất kỳ ai cũng sẽ đẩy mạnh được sự phát triển của ngành viễn thông. Chúng ta nên kế thừa, học tập và phê bình họ.

Ngành viễn thông là ngành công nghệ cao, có đặc tính là vốn đầu tư lớn, rủi ro cao, lợi nhuận cũng lớn, và đang trở thành đối tượng phát triển trọng điểm của đại bộ phận doanh nghiệp Mĩ. Trong đầu những năm 70 thế kỷ XX, thu nhập ngành viễn thông của Mĩ đã chiếm 50% GDP, trở thành ngành số một của nền kinh tế Mĩ.

Hiện nay, ngành thông tin Mĩ vẫn đứng đầu thế giới. Trong đó nguyên nhân quan trọng là Mĩ có lực lượng doanh nghiệp kỹ thuật hùng hậu.

Các công ty có sản phẩm tiêu thụ trên toàn cầu là: Microsoft, Sisco, Intel, IBM. Chi nhánh và công ty con của các doanh nghiệp này phân bố rộng khắp thế giới.

Phần mềm xử lý Office của Microsoft luôn thống trị trong lĩnh vực phần mềm ứng dụng. Với 20 năm, Microsoft ngày nay vẫn chưa có đối thủ trong ngành IT.

IBM đã trở thành đại danh từ của máy tính, sự lớn mạnh và thực lực to lớn của IBM ngày nay khiến tất cả chúng ta đều phải ngưỡng mộ. Do vậy trong giới doanh nghiệp mọi người thường nói: "lịch sử 30 năm trước của IBM chính là lịch sử 30 năm trước của ngành IT". Năm 1965, IBM chỉ có 2.500 đối thủ cạnh tranh, nhưng đến năm 1992, đối thủ cạnh tranh của nó đã tăng lên 50.000. Điều này cũng chứng minh trong ngành kỹ thuật thông tin nếu như bạn không tiến lên thì bạn sẽ giậm chân tại chỗ, những người trưởng thành sau cũng không vì bạn là "đứng số một IT toàn cầu" mà khiêm nhường trước bạn. Đây cũng là điều mấu chốt trong việc không ngừng phát triển cái mới của ngành thông tin Mĩ.

Gordon Moore - một trong những người sáng lập công ty Intel chỉ rõ năng lực xử lý của vi mạch bình quân cứ 18 tháng lại mở rộng hai lần. 8086 con chíp được công ty tung ra năm 1978 đã bao gồm 29.000 transiston1, qua 3 năm công ty lại đưa ra vi mạch siêu tần, máy xử lý trung tâm của nó có 5.500.000 transiston. Sự phát triển của số hóa, mạng lưới, vi điện tử, máy tính, phần mềm và kỹ thuật thông tin làm ngành kỹ thuật thông tin không ngừng phát triển, mà loại tiến bộ kỹ thuật này thường dựa vào nghiên cứu và phát triển (R&D). Trên thế giới, chi phí R&D của doanh nghiệp công nghiệp mới thường chiếm đến 5% tổng doanh thu, nhưng chi phí của công ty Intel là 9,6%, công ty Motorola chiếm 8,1%, công ty Ericsion là 15,3%.

Trong quá trình phát triển, các doanh nghiệp Mĩ đều hết sức chú trọng đến thu hút và sử dụng nhân tài, có học vấn cao. Chủ tịch hội đồng quản trị công ty Sisco, ông John Chambers chỉ ra rằng, Sisco sử dụng rất nhiều cách thức để chiêu mộ 10% đến 15% nhân tài trên thị trường khiến những người sáng lập ra các công ty như 3COM và Sun Microsystems phải hạ cờ đầu hàng. Mặt khác, nhân tài ưu tú thường lựa chọn những doanh nghiệp lợi ích khá

tốt, mức lương khá cao. Nhưng một số doanh nghiệp mới xuất hiện trong quá trình cạnh tranh, cũng lấy mức thù lao cao để thu hút nhân tài quản lý và kỹ thuật, dẫn đến sự lưu động nhân tài rất mạnh. Ví dụ, mức lưu động nhân viên bình quân của thung lũng Silicon đạt đến 20% đã chứng minh cho điểm này.

Nhiệm Chính Phi rất kính trọng các doanh nghiệp và các nhà khoa học có ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế Mĩ, thậm chí là tiến bộ của nhân loại. Cuối năm 1997 khi đến thăm phòng thí nghiệm Bell, câu đầu tiên Nhiệm Chính Phi nói là, "lúc còn trẻ tôi đã hết sức sùng bái phòng thí nghiệm Bell, tình cảm ngưỡng mộ vượt lên trên cả tình yêu".

Sự sùng bái và tôn kính này cũng ảnh hưởng đến mọi phương diện quản lý kinh doanh của Huawei, như muốn trở thành "Nhà chế tạo phần cứng IT cấp quốc tế"; hay trong chính sách hợp tác đối ngoại, Huawei nghiêng về hợp tác với các công ty như Lucent, Marconi, còn trong cải cách quy trình kỹ thuật Huawei đã lựa chọn IBM là thầy giáo…

Bắt đầu từ năm 1998, tinh thần khiêm tốn học tập của lãnh đạo cấp cao Huawei mà dẫn đầu là Nhiệm Chính Phi, đã trở thành hành động thực tế. Vì vậy Huawei thực hiện hàng loạt cải cách quản lý học được từ các nước phát triển. Đến nay, những cải cách này đã giúp Huawei có đủ khả năng duy trì mức phát triển ổn định và sức sống thịnh vượng, đây là điều mà rất nhiều doanh nghiệp nhà nước khó có thể làm được.

Không chỉ riêng bản thân mình, Nhiệm Chính Phi còn kêu gọi nhân viên không ngừng học tập. Trong những bài phát biểu của mình ông nhiều lần nhắc đến:

Chúng tôi đề ra học tập một cách tự giác, đặc biệt là học tập trong thực tiễn. Chỉ có tự quy nạp và tổng hợp một cách tự giác mới có thể nhanh chóng nâng cao năng lực của bản thân.

Tôi nhiều lần phát biểu trong hội nghị giáo dục nhân viên, muốn nhanh chóng theo kịp các nước chủ nghĩa tư bản phát triển, thì phải học tập những ưu điểm của họ. Bất kỳ ai trước sự việc mới đều là vô thức, phải từ một nước tất yếu chuyển sang một nước tự do, chỉ có duy nhất một biện pháp đó là học, học nữa, học mãi; làm, làm nữa, làm mãi.

PHẢI TIẾN HÀNH NGHIÊN CỨU CƠ SỞ.

Chúng tôi nhất định phải tiến hành nghiên cứu cơ sở, không tiến

hành nghiên cứu cơ sở thì không thể tạo ra cơ hội, thu hút người tiêu dùng. Nghiên cứu cơ sở của chúng tôi là cùng với các trường đại học trong nước xây dựng các phòng thí nghiệm. Chỉ khi nghiên cứu cơ sở chuyển thành cơ hội hàng hóa thì bộ phận nghiên cứu dự phòng của chúng tôi mới có thể mở rộng quy mô.

Từ năm 1998 Huawei bắt đầu tiến hành chiến lược nghiên cứu dự phòng và nghiên cứu cơ sở. Vào năm đó, doanh thu của Huawei đạt 8,9 tỷ nhân dân tệ và kinh phí nghiên cứu của công ty cũng vượt quá con số 0,8 tỷ nhân dân tệ, gần với quy định trong "quy định cơ bản Huawei" "trích 10% doanh thu cho kinh phí nghiên cứu".

Huawei lần lượt triển khai hợp tác với những trường đại học có nhiều ưu thế trong nghiên cứu khoa học kỹ thuật như: Đại học Bắc Kinh, Đại học Thanh Hoa, Đại học Đông Nam, Đại học Khoa học Kỹ thuật Trung Quốc, Học viện Bưu chính Thành Đô, Học viện Bưu chính Tây Nam, Đại học Giao thông Tây Nam, Đại học Phúc Đán, đẩy mạnh việc nghiên cứu kỹ thuật trung tâm trong hệ thống thông tin di động, bao gồm cả CDMA.

Tháng 1 năm 2003, nổ ra một vụ kiện tụng làm chấn động giới thông tin. Công ty Sisco Mĩ đã kiện Huawei, cho rằng Huawei phục chế phi pháp phần mềm thao tác của Sisco. Vụ kiện tụng này hết sức rầm rộ, thu hút sự chú ý của không biết bao nhiêu người, cuối cùng hai bên bắt tay và kết thúc vụ kiện tụng. Nhưng Nhiệm Chính Phi đã suy nghĩ rất nhiều từ sự việc này, trong đó quan trọng nhất là Huawei nhất định phải triển khai nghiên cứu các bản quyền sáng chế nghiên cứu kỹ thuật.

Trong hội nghị vào năm 2005, Nhiệm Chính Phi đã giải thích sự cố chấp của ông trong nghiên cứu cơ sở.

Công ty Huawei có hơn 5000 bản quyền sáng chế, mỗi ngày chúng tôi có ba bản quyền sáng chế, nhưng chúng tôi vẫn chưa có một bản quyền sáng chế cơ bản, một bản quyền cơ bản mang tính ứng dụng, chứ không phải bản quyền cơ bản mang hình thức lý luận. Bản quyền cơ bản mang hình thức ứng dụng chính là trước lúc có ai nghĩ đến phát minh kỹ thuật này, bạn đã nghĩ đến rồi. Khi có ý tưởng bạn bắt đầu nghiên cứu khoảng hai đến ba năm thì có kết quả, sau đó xin cấp bản quyền sáng chế và sẽ rất nhiều người biết đến và đầu tư vào nghiên cứu của bạn. Sau đó bạn dành thời gian từ hai đến ba năm mở rộng phạm vi ứng dụng bản quyền của bạn, từ đó hình thành nên bản quyền sáng chế có thể sử dụng. Hai, ba năm sau bắt đầu có người tập trung vào những bản quyền này để

làm ra sản phẩm, và hai, ba năm sau khi thị trường chấp nhận thì bản quyền sáng chế mới có giá trị. Do vậy, một bản quyền sáng chế từ khi bắt đầu hình thành đến khi có giá trị phải cần từ 7 đến 10 năm.

Chúng tôi hiện nay sắp có từ 2 đến 3 bản quyền sáng chế, sau khoảng hai năm mới bắt đầu có hiệu lực cho nên thời gian hình thành bản quyền là khá dài. Thời gian cho bản quyền kỹ thuật mang hình thức lý luận còn dài hơn, bình thường cần khoảng 20 đến 30 năm.

Trọng tâm của chế độ bản quyền sáng chế là: thông qua việc quốc gia ban cho người có bản quyền sáng chế quyền lợi độc chiếm trong một khoảng thời gian (ví dụ 20 năm), cổ vũ các nhà phát minh công bố kỹ thuật của họ với xã hội để đạt được mục đích của phát minh vì nhân loại thừa kế và chia nhau lợi ích. Trên thực tế, nó giải quyết vấn đề cân bằng giữa quyền cá nhân và quyền cộng đồng.

Ngoài ra, công khai bản quyền sáng chế còn tránh được sự lãng phí các trường hợp nghiên cứu trùng lặp và tài nguyên xã hội. Mọi người có thể cùng nhau gợi ý, trên cơ sở này nghiên cứu đưa ra thành quả kỹ thuật trình độ cao hơn.

Theo thống kê của Tổ chức Quyền sở hữu Trí tuệ Thế giới (WIPO): trên 90% sáng chế phát minh của con người đều có thể tìm thấy trong các văn bản công khai bằng sáng chế; nhưng chỉ có thể tìm thấy trên 70% phát minh sáng chế mới nhất.

Bản quyền sáng chế trong sự phát triển của nhân loại cũng quan trọng như vậy, nhưng trên thực tế rất nhiều phát minh của bản quyền sáng chế không được coi trọng, điều này khiến cho bản quyền sáng chế kéo dài rất nhiều năm mới được phát hiện và sử dụng.

Những năm 50 của thế kỷ XX, Ngô Trung Hoa của Viện Khoa học Trung Quốc đã phát minh ra lực đẩy của khí (turbin khí), sau đó phát triển thành định luật Becnuli và cuối cùng các nước phương Tây đã sử dụng định luật này phát minh ra động cơ ở thập kỷ 70. Sau này Đặng Tiểu Bình đã đến Anh mua động cơ Rolls-Royce. Anh đã chuyển giao công nghệ này cho Trung Quốc. Đồng chí Tiểu Bình đứng dậy cảm ơn sự ủng hộ của Anh với Trung Quốc, nhưng cuối cùng tất cả các nhà khoa học Anh đều đứng dậy đáp lễ Trung Quốc, vì nhà phát minh ra kỹ thuật này là người Trung Quốc. Đặng Tiểu Bình về nước tìm hiểu mới biết người này ở trường

cán bộ Ngũ Thất. Lý luận này đến từ Trung Quốc nhưng chúng tôi lại không coi trọng việc xin bản quyền sáng chế.

Nếu như xin bản quyền sáng chế thì Trung Quốc đã có chỗ đứng trong lĩnh vực động cơ hàng không.

Năm 1958 một sở của bưu điện Thượng Hải đã đưa ra phương pháp truyền tin không dây tổ ong, đây là nền tảng của hàng loạt cơ sở kỹ thuật viễn thông như điện thoại cầm tay, điện thoại di động hiện nay, nhưng cũng không xin bản quyền sáng chế. Vì lúc đó máy thu âm cũng chưa được phổ cập, ai nghĩ cái vật như thế lại được dùng khắp thế giới. Vì vậy đất nước ta muốn trở nên phồn vinh chúng ta phải hiểu các chuyên gia, các nhà khoa học hơn. Chúng tôi cho rằng nhà nước cấp vốn không nên nghiêng về doanh nghiệp chúng tôi, mà nên cấp vốn nhiều hơn cho những sở nghiên cứu cơ sở và các trường đại học. Những người làm khoa học ứng dụng như chúng tôi cần dựa vào tiền tự mình kiếm ra để nuôi sống bản thân. Nghiên cứu cơ sở là của cải của đất nước, chứ không chỉ riêng doanh nghiệp hưởng thụ.

Nhiệm Chính Phi không hi vọng sự việc như thế này xảy ra ở Huawei, vì đối với Huawei, triển khai nghiên cứu cơ sở cùng loại có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

Nếu không có độ sâu trong nghiên cứu kỹ thuật cơ sở thì cũng không có trình độ cao của tổng thể hệ thống; không có sức kéo của thị trường và tổng thể hệ thống thì nghiên cứu kỹ thuật cơ sở sẽ lệch khỏi hướng đi đúng đắn.

Trong lĩnh vực này, Nhiệm Chính Phi vẫn kiên trì quan điểm, nghiên cứu cơ sở nhất định phải lấy thị trường làm phương hướng chỉ đạo mới có thể đảm bảo tính chính xác. Ngoài ra, bất kể là Huawei phải sử dụng bản quyền sáng chế của nước ngoài hay lấy bản quyền sáng chế của chính mình và các doanh nghiệp khác tiến hành, thì Huawei đều phải có tư tưởng mở cửa, quốc tế hóa khi đối xử với mọi thứ. Đây thực sự là một bước hết sức quan trọng trong việc Huawei thực hiện quốc tế hóa.

Bản quyền sáng chế là vé vào cửa thị trường quốc tế, không có nó những sản phẩm khoa học công nghệ cao cũng khó có thể bán ra thị trường. Tuy mỗi năm Huawei đều lấy 10% đến 15% doanh thu đầu tư vào nghiên cứu, có thể thấy kinh phí nghiên cứu và bản quyền sáng chế đã rút ngắn khoảng cách với các công ty phương Tây nhưng so với sự tích lũy mấy chục năm của thế giới, những con số đó không đáng kể. Đầu tư vào bản quyền sáng chế là

hạng mục đầu tư mang tính chiến lược, không giống như mở rộng sản phẩm chỉ từ một đến hai năm là đã có kết quả, mà nó cần quá trình tích lũy lâu dài.

Nhiều năm nay, Huawei một mặt mở rộng đầu tư nghiên cứu bản quyền sáng chế, mặt khác thỏa thuận với các công ty phương Tây cho phép đan xen quyền sở hữu trí tuệ. Sisco kiện Huawei chỉ là một trong các cuộc đàm phán không đạt được ý kiến nhất trí. Huawei trong vụ kiện này đã chứng minh được sự trong sáng của mình, là đáng nhận được sự tin tưởng tôn trọng của khách hàng và đối tác cạnh tranh. Hiện nay vụ kiện này đã kết thúc, không còn ảnh hưởng đến sự hợp tác của Huawei và Sisco nữa.

Thị trường quốc tế là một môi trường pháp trị cũng là một môi trường đầy cạnh tranh. Khi có được những kinh nghiệm quý báu đó, Huawei sẽ phát triển nhanh hơn. Về sau Huawei chủ yếu tiêu thụ sản phẩm tại nước ngoài, nếu không cùng các công ty phương Tây đạt được những thỏa thuận cho phép để từ đó xây dựng điều kiện phát triển hòa bình, thì kế hoạch đó không thể thực hiện được.

Hiện nay, về kỹ thuật chúng tôi phải thừa nhận mọi người hơn chúng tôi rất nhiều. Khi chúng tôi vẫn đang trong thời kỳ "cách mạng văn hóa, hoặc đang xây dựng đất nước sau "cách mạng văn hóa" thì một số bản quyền sáng chế của người khác đã hình thành". Thông qua đàm phán, giá cả hợp lý chúng tôi có thể mở rộng không gian thị trường, điều này giúp đẩy mạnh ngành chế tạo tiến lên.

Toàn cầu hóa là điều tất yếu, chúng tôi phải dũng cảm mở cửa, phải tích cực cạnh tranh với phương Tây, từ đó học kinh nghiệm quản lý từ họ. 10 năm nay chúng tôi chưa từng nhắc đến chúng tôi là công nghiệp dân tộc, vì chúng tôi đã toàn cầu hóa. Nếu như chúng tôi đóng cửa lại, dựa vào bản thân sinh tồn, thì khi mở cửa chúng tôi sẽ nhanh chóng sụp đổ. Chúng tôi cũng cố gắng dùng sản phẩm của chính mình để đẩy nhanh quá trình toàn cầu hóa, thực hiện toàn cầu hóa.

Chương 5
PHÁT TRIỂN "CON SÓI HUAWEI"

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ ĐÀO TẠO VÀ SỬ DỤNG NHÂN TÀI.

Sói có ba đặc điểm, thứ nhất đó là khứu giác nhạy bén, thứ hai là tinh thần không khuất phục, dũng mãnh tiến công, thứ ba là sự phấn đấu tập thể. Doanh nghiệp muốn mở rộng bắt buộc phải có ba nhân tố này. Vì vậy cần xây dựng một môi trường rộng mở để mọi người nỗ lực phấn đấu. Khi cơ hội mới xuất hiện sẽ có cả một tập thể đứng ra giành lấy cơ hội đó.

DOANH NGHIỆP CẦN PHẢI PHÁT TRIỂN MỘT ĐÀN SÓI

Cho đến tận bây giờ, ấn tượng của mọi người về Huawei đặc biệt là những nhân viên bán hàng giống như hình ảnh một con sói mắt đỏ. Họ không chỉ xuất kích mạnh mẽ, thiện chiến, mục tiêu thống nhất, không dừng lại khi chưa đạt được mục đích mà còn luôn xuất kích tập thể, kỷ luật nghiêm minh, hiệu quả.

Đặc tính này trở thành nền tảng để Huawei phát triển hệ thống thương hiệu của mình, giúp Huawei đứng vững và phát triển trở thành doanh nghiệp viễn thông hàng đầu Trung Quốc.

Doanh nghiệp cần phát triển một đàn sói. Sói có ba đặc điểm, thứ nhất đó là khứu giác nhạy bén, thứ hai là tinh thần không khuất phục, dũng mãnh tiến công, thứ ba là sự phấn đấu tập thể. Doanh nghiệp muốn mở rộng, bắt buộc phải có ba nhân tố này.

Năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã viết như vậy trong bài "Cờ đỏ của Huawei có thể bay bao lâu?". 10 năm sau Huawei đã trở thành bá chủ trong lĩnh vực viễn thông tại Trung Quốc, tuy quy mô ngày càng mở rộng nhưng tinh thần nhân công lại giảm sút, chế độ quản lý và văn hóa Huawei rơi vào trạng thái vô trật tự. "Điều lệ cơ

bản Huawei" ra đời trong chính hoàn cảnh này. Nhiệm Chính Phi tiến hành phân tích rõ bảy giá trị quan của mình trong "Điều lệ cơ bản Huawei". Quan điểm "doanh nghiệp cần phải phát triển một đàn sói" được đưa ra trong điều thứ hai. Trên thực tế đây cũng chính là tổng kết cho sự phát triển nhanh chóng của Huawei trong 10 năm qua. Vừa coi trọng nhân tài, vừa trọng dụng những nhân tài có "phẩm chất của sói".

Ngay cả đối thủ quốc tế của Huawei cũng phải thừa nhận, sự tiến công của Huawei là đáng sợ nhất, họ tấn công và chiếm lấy ưu thế bằng mọi giá.

Sự đáng sợ ở chỗ: Nhân viên bán hàng của Huawei dùng bất kì giá nào để có thể dành được khách hàng. Chỉ cần khách hàng thích, nhân viên của Huawei sẽ tìm mọi cách thỏa mãn họ. Khách hàng thích thể thao, lập tức chuẩn bị cho họ một sân tập tốt nhất, chọn một huấn luyện viên giỏi nhất. Khách hàng thích sưu tầm, thì dù có phải đào cả ba tấc đất cũng phải tìm cho được một đồ vật có giá trị sưu tầm.... Dù có bất kỳ dị nghị nào từ bên ngoài hoặc từ đối thủ của mình, nhân viên Huawei luôn kiên định: Chỉ cần có được hợp đồng, Huawei sẽ có thêm một cái áo bông qua mùa đông, vượt qua thêm một mùa đông, sống thêm được một năm nữa.

Sở dĩ Huawei có thể tung hoành trên thị trường không chỉ vì những nguyên nhân đó. Trong quá trình tìm tòi, nhân viên Huawei đã nắm được những kỹ năng và kỹ xảo nhất định. Ví dụ trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, rất nhiều doanh nghiệp trong nước đều không phải là đối thủ của Huawei. Cho dù khách hàng gặp phải khó khăn như thế nào, nhân viên của Huawei cũng sẵn sàng giúp đỡ, giúp họ tìm giải pháp tốt nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất. Cách làm này đã giúp họ nhanh chóng tiếp cận với khách hàng, để khách hàng cảm nhận được sự nhiệt tình và chân thành của Huawei. Điều này vô cùng có lợi cho việc xây dựng quan hệ đối tác, hợp tác.

Sau khi tiếp cận với khách hàng, nhân viên Huawei nhận thấy rằng, họ có thể có ảnh hưởng nhất định tới khách hàng của mình. Vì vậy họ có thể bắt đầu giới thiệu sản phẩm của mình tới khách hàng, để lại ấn tượng tốt đẹp của Huawei cho khách hàng. Sau khi khách hàng hiểu rõ về sản phẩm, Huawei mới tiến hành kinh doanh.

Trong quan niệm "tính sói" mà Nhiệm Chính Phi đưa ra, ông vô cùng coi trọng "tinh thần phấn đấu tập thể". Thực tế từ năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã chú trọng phát triển sức mạnh tập thể. Ông

đề xuất hình thức hỗ trợ với khẩu hiệu "thắng cùng sẻ chia, bại cùng cứu giúp".

Sói sở dĩ có thể giành thắng lợi trước kẻ thù hung dữ hơn mình là do sự đoàn kết: Dù là loài động vật hung dữ đến đâu cũng không thể thắng nổi một đàn sói không sợ cái chết. Có thể nói, trung tâm của tinh thần đoàn kết Huawei chính là tương trợ. Trong bài "Thư gửi nhân viên mới" Nhiệm Chính Phi đã viết:

Văn hóa doanh nghiệp của Huawei chính là xây dựng trên cơ sở văn hóa truyền thống tốt đẹp của đất nước. Văn hóa doanh nghiệp yêu cầu mọi người phải đoàn kết, bước trên con đường phấn đấu vì tập thể. Có như vậy, tài năng và trí tuệ của bạn mới được phát huy, đưa đến thành công. Không có tinh thần trách nhiệm, không biết hợp tác, không biết phấn đấu tập thể đồng nghĩa với việc mất đi cơ hội thăng tiến ở Huawei.

Nhiệm Chính Phi luôn nhấn mạnh: Mùa đông của Huawei có thể sẽ tới, ông đã tạo ra cho công ty tinh thần biết lo lắng. Ông chỉ ra rằng Huawei muốn an toàn vượt qua mùa đông, phải tìm đủ cho mình áo bông, nghĩa là phải biết hợp tác đồng đội, phát huy mạnh mẽ "tính sói".

Những gì Huawei thể hiện khi tiếp đón khách hàng đã nói lên tinh thần tập thể của "bầy sói" Huawei. Quan hệ khách hàng trong Huawei được tổng kết thành "1-5-1". Một tập thể, năm phương thức và một kho tài liệu, trong đó năm phương thức bao gồm "tham quan công ty, tham quan phòng sản phẩm mẫu, hội nghị tại xưởng, giao lưu kỹ thuật, nghiên cứu quản lý kinh doanh". Ở Huawei, phục vụ khách hàng trở thành hệ thống gần như tất cả các bộ phận đều tham gia. Nhờ tinh thần đồng đội này mà Huawei luôn hoàn thành khâu phục vụ một cách nhanh chóng và thuận lợi nhất.

Không khó nhận ra, "tính sói" của Huawei không phải là bẩm sinh mà là hình thành trong quá trình phấn đấu và sinh tồn của mình. Nhiệm Chính Phi tin tưởng sâu sắc vào chân lý của Mác: từ trước tới nay chẳng có cài gì gọi là chúa cứu thế, cũng chẳng có thần tiên hoàng đế. Doanh nghiệp muốn phát triển phải tự dựa vào chính mình, xây dựng một đàn sói trăm trận trăm thắng.

GIÁ TRỊ NHÂN LỰC TĂNG CAO HƠN GIÁ TRỊ VẬT CHẤT.

Chúng tôi luôn kiên trì mục tiêu giá trị nhân lực tăng cao hơn giá trị vật chất. Chúng tôi coi trọng tri thức, coi trọng nhân tài. Chúng

tôi xây dựng văn hóa doanh nghiệp để thúc đẩy giáo dục tư tưởng cho nhân viên.

Nhiệm Chính Phi hiểu rõ, doanh nghiệp có thành công hay không không phụ thuộc vào việc công ty có bao nhiêu nhân tài mà phụ thuộc ở việc công ty đã đào tạo được bao nhiêu người có năng lực tương ứng với công việc. Chỉ có thông qua đào tạo, kích thích tiềm năng của nhân viên, mới có thể đem lại lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp.

Từ nhận thức trên, Nhiệm Chính Phi đã truyền tư tưởng của mình cho nhân viên cấp dưới "chỉ có thể dựa vào con người":

Huawei chỉ có thể dựa vào con người. Tất nhiên là chỉ những con người có tinh thần phấn đấu, vô tư, có kỷ luật và có kỹ năng. Làm thế nào để đào tạo ra những con người như vậy là điều vô cùng quan trọng.

Huawei luôn coi trọng công tác đào tạo cho nhân viên. Nguyên nhân đầu tiên là Trung Quốc vẫn chưa hình thành thị trường lao động chuyên nghiệp, nên công ty không thể hoàn toàn phụ thuộc vào thị trường. Hai là giáo dục của Trung Quốc vẫn chưa thực hiện đào tạo tố chất, năng lực của sinh viên tốt nghiệp còn yếu kém, cần phải đào tạo. Ba là công nghệ thông tin phát triển quá nhanh, nên nhân viên cũ phải thường xuyên bồi dưỡng bản thân.

Huawei thực hiện chế độ đào tạo "hướng dẫn toàn nhân viên" và chế độ "một giúp một". Nội dung đào tạo vô cùng phong phú, bao gồm kỹ thuật, tư tưởng và nghiệp vụ.

Mỗi đợt tuyển nhân viên mới sẽ có một đội đào tạo đi kèm, không ít cán bộ cấp cao thậm chí cả phó giám đốc cũng tham gia công tác đào tạo. Nhân viên mới sẽ học văn hóa doanh nghiệp Huawei trong nửa tháng, xây dựng hệ thống tư tưởng thống nhất. Hình thức đào tạo này từ trước tới nay chưa từng có, cho nên một số nhân viên của Huawei đã viết cuốn "Lần bắt tay đầu tiên" nói về cảm xúc đối với khóa đào tạo này.

Học viên của Huawei đều có yêu cầu giống nhau, đầu tiên xây dựng cho họ tinh thần hợp tác và tinh thần đồng đội, quán triệt tôn chỉ phấn đấu tập thể. Mục tiêu cuối cùng là để nhân viên nghiêm túc thực hiện chế độ quản lý, trở thành nhân viên ưu tú.

Chế độ đào tạo đó sau này được phổ biến tới nhân viên cũ, kết hợp với chế độ công tác. Vì vậy ở Huawei dù chức vụ cao đến đâu cũng luôn cần có người chỉ đạo.

Ngoài chế độ "hướng dẫn" Huawei còn thực hiện chế độ "luân chuyển vị trí" như một hình thức đào tạo cơ bản.

Gần như tất cả nhân viên của Huawei đều đã từng được luân chuyển vị trí. Thông thường nhân viên Huawei sau một hai năm làm việc sẽ phải chuyển vị trí công tác. Chế độ "luân chuyển vị trí" không chỉ luân chuyển lên cao mà còn có thể chuyển xuống vị trí thấp hơn. Thậm chí có người còn bị chuyển từ phó giám đốc xuống làm trưởng phòng. Đây chính là quan điểm "bất luận bạn có bao nhiêu công lao cũng không nhân nhượng".

Hình thức đào tạo này trở thành cách để Huawei đào tạo ra nhân tài. Nó giúp cho những nhân viên có năng lực được phát huy tài năng và sáng tạo, giúp nhân viên hoàn thành công việc, tạo hứng thú làm việc cho họ, bầu không khí hăng say làm việc tràn ngập khắp công ty.

Cùng với việc thực hiện những chính sách này, Huawei còn xây dựng cơ chế điều tiết kiện toàn để đảm bảo nhân viên công ty sẽ không bị mất trật tự, trình tự công việc sẽ không bị xáo trộn.

Huawei rất coi trọng những sinh viên mới tốt nghiệp, sẵn sàng chi tiền để đào tạo họ, đưa họ đến thực tập tại cơ sở. Trong "thư gửi nhân viên mới" Nhiệm Chính Phi đã gửi gắm hy vọng vào nhân viên như sau:

Thực tiễn cải tạo con người cũng tạo ra một thế hệ nhân viên Huawei. Bạn có muốn làm chuyên gia không? Tất cả đều phải bắt đầu từ vị trí công nhân, điều này đã đi sâu vào từng nhân viên Huawei. Một tuần sau khi vào Huawei, dù là cử nhân, tiến sỹ, thạc sỹ đều phải bắt đầu như nhau. Căn cứ theo thực lực để sắp xếp. Đây cũng là điều đại đa số nhân viên Huawei đồng tình, mạnh dạn tiến lên, không sợ va vấp. Không qua thử thách làm sao có thể thành tài?

Không chỉ đối với cử nhân, thạc sỹ, đối với tiến sỹ cũng yêu cầu như vậy. Điều khác biệt duy nhất của các tiến sỹ trong Huawei là thời gian thực tập của họ chỉ nửa năm, lương của họ có cao hơn thạc sỹ, cử nhân một chút. Ngoài ra mọi đãi ngộ là như nhau.

Huawei còn đi đầu trong các doanh nghiệp xây dựng mạng lưới đào tạo cho riêng mình.

ƯU TIÊN LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO NHÂN VIÊN ƯU TÚ.

Vấn đề tiền lương của công ty chúng tôi luôn hợp lý, ưu tiên cho

những nhân viên ưu tú.

Huawei thực hiện chế độ tiền lương cao. Điều 69 trong "Điều lệ cơ bản Huawei" quy định rõ: trong giai đoạn công ty phát triển tốt, mức lương của công ty cao hơn mức lương cao nhất của các công ty cùng ngành. Vì thế mức lương tổng thể của Huawei luôn cao hơn mức trung bình của ngành.

Khoảng năm 2000, mức lương trung bình của các kỹ sư công nghệ thông tin vào khoảng 2.500-3.000 nhân dân tệ /tháng, còn Huawei đã đưa ra mức lương 8.000-9.000 nhân dân tệ/tháng.

Năm 2003, thị trường lao động xuất hiện xu thế cung lớn hơn cầu, mức lương thông thường các doanh nghiệp khác đưa ra khoảng 2.000 nhân dân tệ, nhân viên tốt nghiệp đại học chỉ khoảng 1.000-1.200 nhân dân tệ, nhưng của Huawei vào khoảng 5.000-6.000 nhân dân tệ. Đến năm 2005 mức lương cho nhân viên là sinh viên chính quy còn thấp hơn mức 1.000 nhân dân tệ, trong khi lương khởi điểm cho nhân viên là sinh viên chính quy của Huawei đã là 4.000, thạc sỹ là 5.000 nhân dân tệ, thấp hơn trước một chút nhưng vẫn cao hơn từ 2-3 lần so với công ty khác.

Sở dĩ có chế độ tiền lương trên là vì Nhiệm Chính Phi hiểu rất rõ chỉ có chế độ tiền lương tốt mới có thể tập hợp được nhân viên ưu tú, tổ chức đội ngũ nghiên cứu hùng hậu, tạo ra kỹ thuật và sản phẩm mới cho công ty, từ đó thu hút thêm nhiều khách hàng. Vì vậy tiền lương chính là hình thức đầu tư đối với nhân tài.

Đôi khi để khẳng định tài năng của nhân viên, Huawei còn truy lĩnh trên cơ sở mức lương cơ bản cho nhân viên. Ví dụ năm 1996, Huawei đã từng thu hút hàng loạt nhân tài về nước để làm nghiên cứu. Trong đó có một kỹ sư, lúc đầu công ty trả 400.000 nhân dân tệ, nhưng thời gian làm việc sau đó Huawei phát hiện ra rằng, giá trị của người kĩ sư này lớn hơn nhiều, ngay lập tức tăng lương lên gấp đôi.

Nhiệm Chính Phi đã giải thích về chế độ đãi ngộ và phân chia tiền lương như sau:

Tiền lương được phân chia dựa vào năng lực làm việc của mỗi người; hiệu quả làm việc của một cá nhân càng cao thì sẽ được chia càng nhiều tiền thưởng; bảo hiểm y tế sẽ khác nhau vì còn căn cứ vào những đóng góp lớn hay nhỏ của các nhân viên quản lý cao cấp, những kĩ sư thâm niên và những nhân viên bình thường. Các nhân viên quản lý cao cấp và những kĩ sư thâm niên ngoài

việc được hưởng bảo hiểm y tế còn được hưởng một số đãi ngộ khác.

Trong hệ thống tiền lương của Huawei, số tiền thưởng chiếm đến ¼ số tiền lương của nhân viên. Ngoài những chính sách phúc lợi bình thường, Huawei còn đưa ra nhiều chính sách phúc lợi đặc biệt khác. Ví dụ, trực tiếp gửi tiền phúc lợi vào thẻ của nhân viên. Tại Thâm Quyến là 1000 nhân dân tệ một tháng, những vùng khác trong nước là 800 nhân dân tệ một tháng. Số tiền này hàng tháng sẽ được gửi vào thẻ của nhân viên, nhân viên có thể dùng để mua vé xe, ăn cơm ở nhà ăn của công ty, mua đồ ở những của hàng tạp hóa nhỏ của công ty.

Kể từ năm 1996, mỗi năm nhân viên của Huawei đều được hưởng 15% tiền "lương hưu an toàn", cách hai năm sẽ được công ty gửi vào tài khoản ngân hàng của nhân viên. Đối với những nhân viên vào công ty Huawei làm việc từ trước năm 1996, Huawei sẽ chủ động phát bù tiền "lương hưu an toàn" của những năm trước năm 1996 cho nhân viên theo tiêu chuẩn hiện hành.

Huawei không chỉ thu hút nhân tài bằng việc trả lương cao, mà còn cổ vũ tinh thần làm việc của nhân viên bằng rất nhiều biện pháp khác.

Khi bắt đầu mỗi năm kinh doanh, các bộ phận của Huawei đều dựa vào những chỉ tiêu như: số năm làm việc trong công ty, cấp bậc, biểu hiện, thái độ làm việc... của các nhân viên để xác định những nhân viên đủ điều kiện mua bao nhiêu cổ phần của công ty. Hạn ngạch phân phối cổ phần nội bộ này thường căn cứ vào những yếu tố như: "tài năng, trách nhiệm, đóng góp, thái độ công tác, cam kết rủi ro" để tiến hành điều tra tình hình, chủ yếu là để có thể thể hiện một cách đầy đủ nguyên tắc "trí tuệ hóa quyền lợi, tư bản hóa tri thức". Cơ cấu tỉ lệ cổ phần của Huawei là: 30% của nhân viên giỏi; 40% của cán bộ chủ chốt công ty; 10% của những nhân viên cơ bản hoặc những nhân viên mới của công ty. Những nhân viên đã có trong tay cổ phần của công ty thì khi rời khỏi công ty cũng có thể bán lại cho công ty số cổ phần đó bất kì lúc nào. Nếu như Huawei tung ra thị trường, thì số cổ phần đó cũng có thể được phép lưu thông trên thị trường.

Chúng tôi kiên quyết thực hiện việc sắp xếp các vị trí ngay từ tầng cơ bản, thực hiện sắp xếp vị trí, nhân viên, trách nhiệm, tiền lương và hệ thống đãi ngộ được đánh giá bằng trách nhiệm và đóng góp của nhân viên với công ty. Hiệu quả làm việc sẽ được lấy làm tiêu chuẩn thăng tiến.

Để biết được đó có phải là một nhân viên tài giỏi không thì cần phải thông qua việc kiểm tra xem xét thành tích làm việc.

Chúng tôi kiên quyết thực hiện việc không ngừng kế thừa và phát triển hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc trong hệ thống quản lý với tiêu chuẩn phục vụ toàn diện chất lượng cao.

Ví dụ, tiêu chuẩn đánh giá nhân viên ưu tú trong hệ thống sản xuất và bán sản phẩm là nhân viên có thể "lập nghiệp và sáng tạo" hay không.

Chúng tôi kiên quyết thực hiện cơ chế khuyến khích lập nghiệp và sáng tạo của nhân viên trong hệ thống sản xuất và bán sản phẩm. Sáng tạo không phải là việc lật đổ người quản lý tiền nhiệm, lập nên một cơ chế quản lý mới, mà là trên cơ sở kế thừa toàn diện, phải không ngừng hoàn thiện mình. Làm công việc khai thác sản phẩm không nhất định là sáng tạo, việc không ngừng thay đổi sản phẩm cũ không hẳn là sáng tạo, đây là mối quan hệ nhận thức biện chứng. Mọi chuyện đều phải căn cứ vào việc có lợi cho việc thực hiện mục tiêu của công ty, cần phải tránh những sai sót trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

KHÔNG THỰC HIỆN CHẾ ĐỘ THUÊ NHÂN VIÊN SUỐT ĐỜI.

Trong bài "Lá cờ đỏ của Huawei có thể tung bay được bao lâu?" năm 1998, Nhiệm Chính Phi đã viết:

Chúng tôi không thực hiện chế độ thuê nhân viên suốt đời, nhưng điều này không có nghĩa là không thể làm việc cả đời trong công ty. Chúng tôi chủ trương chế độ tự do thuê nhân công, nhưng không được tách rời thực tế của Trung Quốc.

Cái gọi là chế độ thuê nhân viên suốt đời, chính là nhân viên một khi đã vào công ty thì nhất thiết phải làm việc đến tuổi nghỉ hưu. Khi môi trường tương đối ổn định, chế độ thuê nhân viên suốt đời chính là điểm cân bằng trong mối quan hệ giữa lao động và tiền lương của doanh nghiệp. Nó vừa có thể bảo đảm chắc chắn cho việc kiếm sống giúp nhân viên yên tâm làm việc, vừa là một biện pháp hữu hiệu để doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu quả sản xuất.

Ví dụ điển hình trong việc áp dụng thành công nhất chế độ thuê nhân viên suốt đời là các doanh nghiệp Nhật Bản. Trong các doanh nghiệp Nhật Bản, vì nhân viên được hưởng chế độ tiền thưởng và mỗi năm có thể được tăng lương theo một tỉ lệ nhất định nên hầu hết mọi người một khi đã đi làm, thường không

muốn đổi sang nghề khác. Bởi vì, sau khi có được sự bảo đảm về nghề nghiệp, các nhân viên trong công ty đều bỏ ra rất nhiều công sức học những kiến thức chuyên ngành có liên quan đến công ty và công việc, không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn của mình, từ đó có thể nâng cao sức lao động và hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Trong những doanh nghiệp này, việc kinh doanh tốt hay xấu của công ty có quan hệ trực tiếp với mức thu nhập của những nhân viên trong công ty. Nếu doanh nghiệp kinh doanh tốt, nhân viên sẽ được đãi ngộ tốt, mức thưởng cao; ngược lại nếu doanh nghiệp kinh doanh không tốt, thậm chí có thể dẫn tới việc phá sản của doanh nghiệp, nhân viên có thể sẽ bị thất nghiệp. Giữa nhân viên và doanh nghiệp hình thành nên mối quan hệ về lợi ích giống nhau "có phúc cùng hưởng, có hoạ cùng chịu". Vì thế, trong tình hình kinh tế không khởi sắc hay tình hình kinh doanh của doanh nghiệp gặp khó khăn, nhân viên sẽ phải chịu những thiệt thòi về lợi ích kinh tế cá nhân như: dù ra sức làm việc, nhưng nhân viên vẫn phải chịu nhận lương ít, phúc lợi thấp…

Nhân viên phải chia sẻ những mối lo cùng doanh nghiệp, cùng với doanh nghiệp vượt qua những khó khăn thử thách. Bởi vì những nhân viên trong công ty cũng có thể hiểu rõ, nếu như doanh nghiệp bị phá sản rồi đóng cửa, công việc của họ và những bảo đảm cho tương lai của họ cũng theo đó mà mất đi. Đây chính là nguyên nhân chính khiến nhân viên trong các doanh nghiệp Nhật Bản không tiếc công, tiếc sức để làm tốt việc cho công ty.

Từ những năm 80 - 90 của thế kỷ XX, "chế độ thuê nhân viên suốt đời" cùng với "chế độ xếp hạng thành tích" và "chế độ công hội doanh nghiệp" đã trở thành "ba vũ khí thần kì" trong sự phát triển mạnh mẽ, không ngừng của các doanh nghiệp Nhật Bản, đưa doanh nghiệp Nhật Bản chiếm vị trí hàng đầu trong nền kinh tế thế giới.

Tuy nhiên, muốn thực hiện thành công chế độ thuê nhân viên suốt đời thì doanh nghiệp phải có một môi trường kinh doanh truyền thống tương đối ổn định. Nhưng các doanh nghiệp hiện nay đang đứng trước một thị trường có sự cạnh tranh quyết liệt, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp này trong chốc lát có thể trở thành mối đe doạ phá sản cho doanh nghiệp kia. Ví dụ, để có thể thích ứng với sự chuyển dịch của thị trường từ miền Bắc và miền Tây sang miền Nam và miền Đông, công ty chi nhánh của công ty ABB tại châu Mĩ và châu Âu đã sa thải 54.000 nhân viên, và tuyển thêm 46.000 nhân viên mới tại khu vực châu Á Thái Bình Dương.

Đầu những năm 90 của thế kỉ XX, do công ty không thu lợi được nhiều, IBM vẫn phải bỏ cam kết vĩnh viễn không sa thải nhân viên và đã bắt đầu sa thải một số lượng lớn nhân viên của công ty. Cũng như vậy, đầu những năm 90 của thế kỷ XX, có rất nhiều công ty lớn về điện dân dụng đã thực hiện điều chỉnh trên quy mô lớn, sa thải rất nhiều nhân viên.

Cùng với việc không ngừng thay đổi môi trường làm việc, chế độ dùng người của các doanh nghiệp cũng liên tục được điều chỉnh. Một sự thật hiển nhiên là trong các doanh nghiệp Nhật Bản, nơi thực hiện chính sách thuê nhân viên suốt đời có hiệu quả rõ rệt nhất, chế độ thuê nhân viên suốt đời cũng không còn là sự lựa chọn đầu tiên trong chế độ dùng người của doanh nghiệp. Năm 2002, kết quả điều tra trên 2.259 ngành sản xuất phi tài chính của Nhật Bản đã cho thấy, chỉ có 19,5% doanh nghiệp Nhật Bản vẫn còn áp dụng chế độ thuê nhân viên suốt đời, còn 53,9% doanh nghiệp không thể tiếp tục duy trì được chính sách này.

Môi trường kinh doanh phức tạp với những thay đổi nhanh chóng khiến các doanh nghiệp cần phải gấp rút điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình, hoạt động cải tổ cơ cấu tiền vốn trên quy mô lớn trở thành lựa chọn thiết yếu của doanh nghiệp để tự cứu doanh nghiệp của mình và hy vọng một sự phát triển trên quy mô lớn hơn. Tương ứng với điều này, việc quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp cũng theo đó mà thay đổi, mục tiêu quản lý nguồn nhân lực chuyển từ việc bồi dưỡng nhân tài chuyên làm việc cho doanh nghiệp sang việc nâng cao khả năng thuê nhân viên.

"Khả năng tìm việc" ở đây là chỉ khả năng các nhân viên có thể tìm được việc làm trên thị trường việc làm hiện nay, đó chính là sức cạnh tranh của nhân viên trong khi tìm việc.

Như vậy, mối quan hệ giữa "đại gia đình" doanh nghiệp và nhân viên trở thành mối quan hệ trên hợp đồng mới, việc thuê nhân viên cần phải nỗ lực bảo đảm sức cạnh tranh giữa doanh nghiệp, đáp lại doanh nghiệp sẽ nỗ lực bảo đảm "khả năng tìm việc" cho nhân viên nghĩa là sẽ liên tục bồi dưỡng và dạy chuyên ngành cho họ, nâng cao kĩ năng và mở rộng kiến thức, để họ có thể có thể tìm được những công việc lý tưởng ở những công ty khác bất cứ lúc nào.

Huawei thực hiện "chế độ tự do thuê nhân viên", một mặt là để nâng cao "khả năng tìm việc" của nhân viên; mặt khác là chuyển áp lực và nhận thức về rủi ro cho nhân viên, làm cho cơ chế nội bộ

công ty luôn ở vào trạng thái năng động.

"Tự do" trong chế độ thuê nhân viên của Huawei chính là:

Quyền lựa chọn của công ty và nhân viên là như nhau, nhân viên tự nguyện đóng góp cho công ty của mình. Chế độ tự do thuê nhân viên có thể khiến nhân viên trở thành những người mạnh mẽ, tự tôn, tự lập, tự cường, từ đó có thể bảo đảm được tính cạnh tranh lâu dài của công ty.

Chế độ thuê nhân viên tự do mà Huawei áp dụng có thể khiến cho hai bên đều có những vị trí tương đối với nhau, lãnh đạo cần phải tôn trọng nhân viên, nhân viên cần phải quý trọng và nắm bắt cơ hội.

Cùng lúc này, Nhiệm Chính Phi còn yêu cầu doanh nghiệp của mình không được tách rời với thực tế của Trung Quốc, mà muốn làm được việc này thì nhất định phải làm được như sau:

Chế độ của công ty được định ra cũng là dựa vào chế độ tự do thuê nhân viên. Ví dụ, hằng năm công ty đều phát tiền lương hưu cho nhân viên, lập tài khoản cá nhân cho họ, khi rời khỏi công ty họ cũng có thể mang theo số tiền đó. Điều này khiến tất cả nhân viên đều sẽ nghĩ cách để cấp trên của mình không để mình rơi "tự do" được, cấp trên cũng sẽ lo lắng rằng, nếu như mình đối xử không tốt với nhân viên thì sẽ không thể phát huy tác dụng của họ được. Nếu như nhân viên muốn bị rơi "tự do", có thể chuyển xuống lớp huấn luyện, đội huấn luyện tiếp tục tiến hành kiểm tra anh ta, nếu như nhân viên này được xác nhận là không đạt thì sẽ bị lãnh đạo loại bỏ, vì thế lãnh đạo cũng không thể tuỳ tiện sa thải bất kì một nhân viên nào. Việc trao đổi giữa doanh nghiệp và nhân viên là bình đẳng, những việc mà doanh nghiệp không làm được, nhân viên cũng cần phải hiểu, nếu không bạn có thể không lựa chọn doanh nghiệp đó, hoặc nếu đã lựa chọn doanh nghiệp đó rồi thì bạn cần phải làm cho tốt.

Trước khi viết bài "Lá cờ đỏ của Huawei có thể tung bay được bao lâu?" năm 1996, Nhiệm Chính Phi đã phát động phong trào "lãnh đạo của bộ phận thị trường từ chức tập thể", tất cả những nhân viên từ chức đều cạnh tranh để được thăng chức, công ty căn cứ vào biểu hiện thực tế của mỗi cá nhân, tiềm năng phát triển của họ và nhu cầu phát triển của công ty để tiến hành chọn ra người thật sự cần thiết cho công ty. Mục đích của hoạt động này chính là để thực hiện thay đổi tầng lớp lãnh đạo mới từ thời kì lập nghiệp sang thời kì sáng tạo, đây cũng chính là lần "luyện binh" đầu tiên

của Huawei trước khi thực hiện "chế độ không thuê nhân viên suốt đời".

Trong bài "Mùa đông của Huawei", Nhiệm Chính Phi đã làm một cuộc tổng động viên trước khi thực hiện thay đổi chế độ:

Hiện nay cần phải thấy được tình hình này, chúng ta vẫn còn rất nhiều vị trí mới, mọi người cần phải nhanh chóng tìm cho mình một vị trí nếu không muốn bị bỏ lại. Cho dù là cán bộ hay nhân viên bình thường, thì đều là vô cùng quan trọng. Chúng tôi từ trước tới giờ vẫn chưa từng cam kết rằng sẽ thực hiện chế độ thuê nhân viên suốt đời như ở Nhật. Kể từ khi công ty thành lập đến nay, chúng tôi luôn nhấn mạnh việc tự do đi lại. Lưu động trong nội bộ vô cùng quan trọng, đương nhiên kiểu lưu động này chỉ có lên chứ không có xuống, chỉ cần sức cạnh tranh trung tâm của công ty tăng thì việc thăng chức hay cách chức một cá nhân làm sao có thể tránh được? "Không vui vì vật, không buồn vì mình". Vì vậy, chúng tôi luôn rất quan tâm đến cán bộ, không phải là muốn giữ chặt lấy anh ta mà phải để cho anh ta phát triển tự do.

Trong lần thực hiện thay đổi này về nhân sự, công ty Huawei có quy định: tất cả nhân viên đã làm việc ở Huawei từ hai năm trở lên đều có thể từ chức và lập nghiệp, trở thành một đại lý của Huawei, công ty ngoài việc cung cấp thiết bị tương ứng với 70% giá trị cổ phiếu mà nhân viên đang nắm giữ, công ty còn giúp đỡ thêm nửa năm. Nhiệm Chính Phi hy vọng sẽ thực hiện được việc thay lớp lãnh đạo cũ bằng phương pháp nhẹ nhàng và có tổ chức. Trong phong trào lần này, có rất nhiều nhân viên Huawei đã tách khỏi công ty và lập sự nghiệp cho riêng mình trong đó có hai phó giám đốc thường trực hội đồng quản trị của công ty là Lý Nhất Nam và Nhiếp Quốc Lương.

Phong trào lớn gần đây nhất của Huawei phải nói đến là ngày 20 tháng 10 năm 2007, đó là sự kiện hơn 7000 nhân viên trong đó có cả những nhân viên làm việc trong công ty tám năm đã tự nguyện từ chức. Trong số những nhân viên đó thì có khoảng 99,9% nhân viên sau khi nhận được mức bồi thường, lại được trở lại với cương vị tương ứng. Việc này đã gây nên phản ứng gay gắt từ những người thuộc các lĩnh vực khác, tuy nhiên, đối với Nhiệm Chính Phi, đây chỉ là hoạt động nhỏ thay đổi nhân viên trong công ty và làm mới công ty.

Một mặt, phong trào năm 2007 cũng giống như hình thức từ chức tập thể năm 1995, đã có hơn 7000 người đã từ chức. Những nhân viên rời khỏi Huawei không chỉ được nhận mức bồi thường cao và

chuyển cổ phần trong công ty thành tiền mặt mà còn có thể đi tìm con đường phát triển khác. Mặt khác, đối với những nhân viên ở lại, công ty cũng gióng lên hồi chuông cảnh báo, đó là từ nay về sau cần phải điều chỉnh thái độ, cùng với những người mới đi trên con đường phát triển mới. Nếu không có chí tiến thủ, cuối cùng họ cũng sẽ bị đào thải khỏi công ty.

ĐỐI MẶT VỚI CHỨNG TRẦM CẢM CỦA NHÂN VIÊN.

Chứng trầm cảm của nhân viên hiện đang trở thành vấn đề nổi cộm của rất nhiều doanh nghiệp, hơn nữa đây là vấn đề chung của tất cả các nước trên thế giới.

Ở Mĩ, con số thống kê cho thấy, tổn thất do hội chứng trầm cảm của nhân viên trong các doanh nghiệp lớn nhỏ đã lên tới 50 tỉ đôla/năm. Trong đó, những nhân viên xin nghỉ do mắc chứng trầm cảm trực tiếp gây nên những tổn thất trong sản xuất của công ty lên đến 44 tỉ đôla. Con số này được viện Y học của trường Đại học Havard nghiên cứu và đưa ra.

Ở Nhật Bản, số người mắc chứng bệnh này chiếm khoảng 5% dân số cả nước, con số này trong doanh nghiệp chiếm 10%, hơn nữa phần lớn những người mắc bệnh này đều là những người đã vào làm ở các doanh nghiệp trong nhiều năm, thường là khoảng 10 năm. Điều này cũng cho thấy chứng trầm cảm của nhân viên trong các doanh nghiệp ở Nhật Bản có mối liên hệ mật thiết với việc áp lực công việc không ngừng tăng lên. Năm 2006, những nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở độ tuổi 30 đến 39 đã yêu cầu chứng nhận 238 đơn xin "bảo đảm tinh thần dẫn tới những tai nạn lao động", chiếm trên 1/3 số đơn xin loại này, tăng hơn 15% so với năm 2005. Giới doanh nghiệp Nhật Bản cho rằng Nhật Bản đã rơi vào "thời đại của chứng trầm cảm".

Ở Trung Quốc, căn bệnh trầm cảm của nhân viên Huawei đặc biệt khiến người khác chú ý. Huawei bị coi là "doanh nghiệp làm việc mệt nhất Trung Quốc", mọi thành công của ngày hôm nay đều nhờ vào sự chiến đấu kiên cường của người Huawei. Họ được ngợi khen vì những gì đã làm, nhưng họ đã phải chịu áp lực lớn hơn rất nhiều so với nhân viên của các doanh nghiệp khác. Nếu không kịp thời có những biện pháp để họ hiểu rõ về công việc mình làm, những áp lực vô hình nhưng rất lớn này sẽ mãi là nỗi lo của nhân viên, họ sẽ không thể tập trung làm việc, thậm chí còn có thể dẫn tới những việc làm cực đoan.

Chiều ngày 18 tháng 7 năm 2007, một nhân viên của Huawei là

Trương Nhuệ đã treo cổ tự tử trong một toà nhà tại khu chung cư nhỏ ở Thâm Quyến. Trước khi tự sát, Trương Nhuệ đã nhiều lần than phiền với người thân rằng áp lực công việc quá lớn và cũng chuẩn bị từ chức.

Ngày 11 tháng 8 năm 2007, tại văn phòng đại diện của công ty Huawei ở Trường Xuân lại có một nhân viên nhảy lầu tự tử. Trước khi sự việc xảy ra, nhân viên này đã cãi nhau với một người trên điện thoại khoảng 20 phút, sau đó vứt điện thoại đi và nhảy từ tầng 7 xuống.

Trước đó vào năm 2006, chuyện một nhân viên của Huawei tên là Hồ Tân Vũ đã bị chết do làm việc quá sức, cũng gây xôn xao giới truyền thông về trách nhiệm xã hội và nhân văn của các doanh nghiệp.

Những người do trầm cảm dẫn tới việc tự tử là rất nhiều, trong các doanh nghiệp công nghệ cao cũng có, trong các trường đại học nổi tiếng cũng có nhưng tại sao một doanh nghiệp công nghệ cao như Huawei lại được chú ý như vậy? Điều này có thể liên quan đến việc điều hành của công ty. Đối với giới truyền thông, đặc điểm lớn nhất của Huawei là sự thần bí khiến người khác phải tôn sùng, do vậy chỉ cần có tin tức liên quan đến Huawei thì người ta đều cho rằng đó là những tin đáng quan tâm.

Nhưng dù thế nào, những tin tức kiểu này đã liên tục đẩy Huawei vào chỗ đầu sóng ngọn gió. Vì vậy, chứng bệnh trầm cảm này đã trở thành một sự kiện tiêu biểu và cũng đã được xếp vào lịch trình nghị sự của Nhiệm Chính Phi.

Tháng 2 năm 2007, Nhiệm Chính Phi đã viết bài "Phải vui vẻ vượt qua cuộc sống đầy rẫy những khó khăn, trắc trở", tiêu đề phụ là "bức thư gửi Trần Châu Phương và đảng uỷ". Ông viết với hai mục đích, một là đề xướng việc nhân viên của Huawei cần phải có cách nhìn và thái độ khác đối với tiền tài, phải học được cách điều chỉnh thái độ, đồng thời cũng cần phải cảm nhận được niềm vui trong công việc và trong sự phấn đấu; hai là trả lời xã hội về việc nhân viên trong công ty Huawei mắc phải bệnh trầm cảm. Nhiệm Chính Phi nhắc lại vấn đề Huawei có nên thực hiện giải đáp những câu hỏi về vấn đề áp lực công việc: trong lĩnh vực kĩ thuật, trong hoàn cảnh sự chênh lệch với các nước phương Tây rất lớn, xuất phát điểm của kĩ thuật thấp, Huawei đã đi lên một con đường phát triển cao hơn hẳn so với các doanh nghiệp khác. Chúng tôi không tài giỏi hơn người nước ngoài, vậy chúng tôi dựa vào đâu để có thể vượt qua họ, đó chính là sự nỗ lực.

Nhiệm Chính Phi viết như sau:

Huawei liên tục có nhân viên tự sát và tự hãm hại mình, hơn nữa, tỉ lệ nhân viên mắc chứng trầm cảm không ngừng tăng và khiến người ta phải lo lắng. Có cách gì để nhân viên có thể đối mặt với cuộc sống một cách tích cực, cởi mở, thẳng thắn? Tôi đã suy nghĩ rất nhiều, nhưng không thể có được câu trả lời.

Một số nhân viên không biết tại sao phần mộ tổ tiên của mình lại được chôn cất cẩn thận như vậy? Một số người lại có con mắt đầy hoài nghi đối với xã hội, lúc nào cũng giữ chắc túi tiền của mình, cho rằng ai cũng đang chú ý đến anh ta, anh ta không tin tưởng bất kì ai.

Những điều này đều không phải là tinh thần của Huawei, những người này không thích hợp với công việc quản lý hành chính, cho dù cao hay thấp thì đều không thích hợp. Những đơn vị do họ lãnh đạo chắc chắn đều không năng động.

Nhiệm Chính Phi cho rằng, vấn đề trầm cảm của nhân viên thể hiện, nhân viên của Huawei luôn giữ cách nghĩ thiển cận và luôn gò bó chính mình trước vấn đề tiền tài. Có tiền là để được hưởng thụ cuộc sống và làm việc tốt hơn, chứ không phải là tách biệt mình ra khỏi những người xung quanh, càng không phải là nô lệ của đồng tiền.

Cát Lang Đài có thể có nhiều tiền hơn những người khác, nhưng ông ta lại không hề cảm thấy vui vẻ, ông ta không hiểu được là tiền chỉ là một phần, chứ không phải là tất cả trong cuộc sống. Vì vậy Nhiệm Chính Phi đề nghị bộ phận quản lý của công ty phải làm được:

Hướng dẫn cho nhân viên hiểu được văn hóa và đời sống thanh lịch, phải đối mặt với cuộc sống bằng thái độ tích cực, cởi mở, thẳng thắn. Cuộc sống rất ngắn ngủi, vì vậy không nên giày vò chính bản thân mình. Không lấy tài sản làm niềm vui, không nên buồn vì bản thân mình. Đồng thời cũng cần phải ghi nhớ rằng, chỉ có việc nỗ lực phấn đấu mới có lợi cho xã hội.

Cần phải hướng dẫn họ đi theo xu thế của thời đại, để họ có thể hiểu được niềm vui của sự phấn đấu, niềm vui của cuộc sống, không chán ghét cuộc sống. Một vài quản lý cấp cao của Huawei thường tụ tập uống trà với nhau vào những ngày cuối tuần để chia sẻ với nhau về công việc, về tương lai, hiểu thêm về cách nghĩ của nhau, cách này rất tốt. Cán bộ quản lý của Huawei không hề

câu nệ, có thể ngồi uống trà với cấp dưới, truyền đạt cho cấp dưới những kiến thức về công việc, điều này giúp cán bộ và nhân viên đều có thể hiểu được việc mình nên làm. Những người không có sở trường trong việc tìm hiểu và kết giao với người khác, rất khó có thể làm tốt được công việc quản lý hành chính.

Vậy đối với bản thân mỗi nhân viên, làm thế nào mới có thể nuôi dưỡng được thái độ sống lạc quan, yêu đời trong họ? Nhiệm Chính Phi cũng đã đưa ra những ý kiến rất rõ ràng.

Một là không thể trở thành nô lệ của đồng tiền.

Tiền lương hậu hĩnh là để có được một cuộc sống giàu có nhàn hạ, để khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc và làm việc có hiệu quả, chứ không phải để tinh thần chúng ta bị giảm sút. Cần phải thấy được sự phóng khoáng của những người dân ở các quốc gia phát triển Âu Mĩ, phẩm chất đạo đức này của họ chính là những điều chúng ta cần phải học hỏi. Những người thuộc các nước Âu Mĩ, hầu hết đều không ghen tị với những thành công của người khác, cũng không cảm thấy tự ti với hoàn cảnh của mình, mà họ chung sống rất hoà thuận. Nhân viên của Huawei có cơ sở kinh tế, có điều kiện hơn so với những người ở các nước đó, vì vậy cần là một người sống có tinh thần lạc quan, cởi mở, thẳng thắn, phóng khoáng, để làm gương cho những người xung quanh.

Hai là, cần phải thừa nhận có sự tồn tại của khoảng cách, đồng thời cũng cần phải nỗ lực thay đổi hiện trạng.

Con người ai cũng có sự khác nhau và cần phải thừa nhận sự khác nhau đó. Một người cần phải cảm thấy hài lòng với những gì mình đang có, không nên so sánh với những người khác. Ví dụ, có người rất lười biếng và không nỗ lực, có người chịu khổ cực trong vòng 10 năm; có người đọc sách rất nhiều và có thể áp dụng vào thực tế, nhưng có người lại chỉ có thể học như một cái máy, học thuộc lòng giống như một từ điển sống; có người sáng sớm dậy tập thể dục, sức khoẻ tốt, có người lại chỉ thích ngủ nướng, thể chất rất kém; có người có thể tập trung hết tinh thần vào công…

Hoàn cảnh và đãi ngộ có giống nhau không? Nếu các bạn không cảm thấy thoả mãn với những nỗ lực mà bạn đã bỏ ra, bạn sẽ liên tục bị giày vò và cảm thấy buồn khổ, đúng là sống trong phúc mà không biết hưởng phúc.

Đây không phải là số mệnh, số mệnh chính là khi con người ta đã nhận thức được sự chênh lệch và cố gắng thay đổi nó.

Ba là, có sở trường phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm.

Nhân viên không thể lo lắng quá nhiều về những nhược điểm của mình, mà cần phát huy mạnh mẽ những ưu điểm mình có, tăng cường lòng tin cho chính mình. Chính tôi cũng có rất nhiều nhược điểm, tôi thường bị mọi người trêu là có trình độ tiểu học, nếu như lúc nào tôi cũng để ý đến những nhược điểm của mình thì có lẽ tôi đã không làm được CEO, thay vào đó tôi luôn tập trung phát huy những ưu điểm của mình. Một tổ chức cũng cần phải tập trung phát huy lợi thế để có thể phát triển doanh nghiệp, phát triển trên những ưu điểm của cán bộ, nhân viên, không được đổ dồn trách nhiệm lên những nhân viên vào sau.

Khắc phục khuyết điểm cần phải bỏ công sức. Chỉ cần xây dựng được lòng tin mới có thể cởi mở hợp tác, có được những mối quan hệ xã hội tốt đẹp. Nhân viên thường không biết điều này. Có những nhân viên làm việc rất tốt, lúc sắp có thành tích, lại không tin rằng trong thực tiễn luôn có những điều ngoài dự đoán của mình, bỗng chốc lại muốn đi kiểm tra, để mình có thể trở thành người phát triển toàn diện. Đương nhiên, khi anh ta quay lại thì cũng là lúc chúng tôi đang dọn dẹp "chiến trường".

Nhiệm Chính Phi không chủ trương dùng tổ chức để thực hiện việc giải phóng bản thân của nhân viên, mà ông đề xướng nhân viên cần phải tự nguyện tự giác, tự tìm niềm vui, tự gánh vác chi phí để gia nhập vào tổ chức và cùng tham gia các hoạt động. Ông nói:

Công ty không trả bất cứ khoản phụ cấp nào. Nếu đã trả phụ cấp rồi, chỉ cần không trả nữa, thì hoạt động này sẽ lập tức bị ngừng lại. "Bài ca thanh xuân" là một cái tên rất hay, một bài hát, hai bài hát…năm bài hát…. mỗi bài đều có những đặc sắc riêng, hấp dẫn những người có tính cách và lối sống không giống nhau. Thực ra đó chính là các câu lạc bộ. Nhân viên tham gia vào các hoạt động này sẽ rèn luyện được bản thân, giảm bớt áp lực công việc, hoặc để tìm hiểu lẫn nhau, từ đó sẽ không còn cảm thấy tự ti nữa….chỉ cần những hoạt động này không bàn bạc đến các vấn đề chính trị, không vi phạm pháp luật, không đi ngược với những quy tắc đạo đức. Một khi đó là hoạt động vi phạm quy tắc, chúng tôi có thể bãi miễn chức vụ hành chính của nhân viên đó, hoặc có thể giải quyết bằng việc cho anh ta nghỉ việc. Tóm lại, để giải phóng tư tưởng của nhân viên, cần phải được giải quyết thông qua rất nhiều con đường, nếu chỉ dựa vào tổ chức thì không đủ khả năng.

Nhiệm Chính Phi luôn cảm thấy thương tiếc đối với những nhân

viên chọn cách tự sát để kết thúc đời mình, ông nói:

Cuộc sống rất đẹp, đẹp ở đây không có nghĩa là trắng toát không tì vết. Có cơ hội đi Bắc Kinh, có thể tới công viên Cảnh Sơn tham quan. Từ cửa Tây đi vào, ở đó có một "đại dương" tràn ngập tiếng hát, náo nhiệt như những cơn sóng, tất cả những người này đều là những người cao tuổi, mấy chục người hợp thành một nhóm, mấy trăm người hợp thành một đoàn cất cao tiếng hát. Họ thật lạc quan yêu đời! trông họ thật khoáng đạt! Hãy nhìn ánh hào quang tỏa ra từ họ, tại sao bạn lại không đợi đến ngày đó? Cuộc sống vui vẻ, cho dù hoàn cảnh khó khăn đến đâu, nhưng chỉ cần bạn muốn vui vẻ thì nhất định sẽ được vui vẻ.

Tôi tin rằng, bất kì ai cũng có thể chữa khỏi căn bệnh trầm cảm cho mình!

Chương 6

THIẾU KINH NGHIỆM THỰC TIỄN SẼ KHÔNG ĐƯỢC THĂNG CHỨC

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ TUYỂN CHỌN VÀ SỬ DỤNG NHÂN TÀI.

Cán bộ lãnh đạo các cấp không chỉ học cách làm người mà còn phải biết cách làm việc, làm việc một cách nghiêm túc, trung thực. Những người chỉ nói mà không làm, chỉ biết quản lý theo nguyên tắc, không bao giờ tiếp cận nhân viên sẽ không bao giờ được trọng dụng và lựa chọn.

CÁN BỘ PHẢI CÓ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN.

Huawei có một phương châm tuyển chọn quản lý nhân tài: tất cả những người không có kinh nghiệm quản lý cơ bản, chưa từng làm nhân viên, chưa từng ở vị trí thư ký hoặc nhân viên phục vụ bình thường đều không được cất nhắc lên vị trí quản lý, kể cả họ có học hàm giáo sư.

Bạn có học vị cao, nhưng nếu bạn không có kinh nghiệm thực tế, chúng tôi sẽ có cách lựa chọn vô cùng kỹ lưỡng, bạn không thể may mắn qua được. Một điều đáng sợ là nếu lãnh đạo công ty có người dễ nổi tiếng thì sẽ dẫn đến kết cục không hay cho công ty.

Từ bài học thất bại khi chơi cổ phiếu công ty Vạn Quốc, Nhiệm Chính Phi đã chỉ rõ người lãnh đạo không được phép nóng giận, nếu không muốn tương lai công ty rơi xuống vực thẳm.

Công ty chứng khoán Vạn Quốc đã phấn đấu không ngừng, họ phấn đấu trong từng giai đoạn lịch sử, từng công việc hàng ngày,

họ thực sự đáng được cả thế giới khâm phục. Vạn Quốc là một công ty lớn. Họ phá sản không phải vì làm ăn bất chính. Họ đã từng rất thành công, đạt được nhiều thành tích trong lĩnh vực mình hoạt động. Vì những áp lực trong và ngoài công ty, ngay cả tổng giám đốc cũng đã làm trái lại những qui định của thị trường chứng khoán, đột nhiên họ dốc toàn sức sống mái một trận, bán tháo toàn bộ. Thực tế, nếu như không đi trái với những qui định đó, lợi nhuận họ đạt được có thể lên đến 4 tỷ nhân dân tệ, ngược lại, họ lại lỗ vốn 2 tỷ nhân dân tệ. Họ lỗ 2 tỷ nhân dân tệ có nghĩa Huawei lỗ 2 tỷ nhân dân tệ mà những ngày tháng tiếp theo cũng khó lòng yên ổn. Họ rất khó vượt qua và đương nhiên sẽ dẫn đến phá sản. Vậy, rút cuộc Huawei có bị phá sản hay không? Hay nói cách khác chúng tôi có thể dốc toàn bộ sức lực sống mái một phen nữa không? Đương nhiên là hoàn toàn có thể. Từ đó, chúng tôi thực sự cần có "luật lệ cơ bản" để áp dụng với toàn bộ tầng lớp quản lý của Huawei, như vậy, công ty mới có thể phát triển một cách lành mạnh và đi vào quy củ. Tuy nhiên, đạt được những điều này không thể một sớm một chiều mà thật sự cần thời gian nhất định, chưa nói đến phải vất vả vô cùng. Song khi thực hiện thành công cơ chế này chúng tôi sẽ không phạm phải sai lầm mà Vạn Quốc đã mắc phải. Không cần biết tổng giám đốc có uy quyền hay danh vọng thế nào, đã từng làm bao nhiêu việc đúng sai nhưng giờ đây chúng tôi yêu cầu khi đưa ra bất kỳ quyết định nào cũng phải hết sức cẩn thận.

Nhiệm Chính Phi cho rằng người quản lý cấp cao phải có cơ chế chế ước nhất định, quản lý cấp dưới phải kiên trì giữ vững nguyên tắc lựa chọn "đi lên từ thực tiễn".

Từ đó, có người cho rằng "bộ đội đổ bộ đường không" thì nhất định không tốt. Tuy nhiên, không phải thế, kinh nghiệm lịch sử nhiều công ty đã chứng minh "bộ đội đổ bộ đường không" lại phát huy được tác dụng to lớn. Vì thế, Nhiệm Chính Phi mới đưa ra nguyên tắc "Quản lý nhân tài cần có kinh nghiệm thực tiễn".

Lấy ví dụ từ việc nghiên cứu của những giáo sư ở trường Đại học Havard, chúng ta không thích ứng được với những nghiên cứu này, và kết quả là chúng ta thì không tiếp xúc được với khoa học giáo dục còn các nghiên cứu này thì không phát huy được tác dụng. Nếu đặt các nghiên cứu này ở đúng vị trí của nó, rất có thể sẽ mắc phải sai lầm đáng tiếc. Nhưng nếu không sử dụng nó, thì với trình độ "nông dân", cách mạng biết đến bao giờ mới thành công.

Vì thế, Huawei quyết định theo phương châm: bồi dưỡng đội ngũ

nhân viên công ty làm nòng cốt. Áp dụng chính sách và chế độ vào hệ thống quản lý công ty, dựa vào nỗ lực bản thân bồi dưỡng nhân tài, đồng thời áp dụng cơ chế bổ nhiệm nhân tài tiên tiến trên thế giới, kết hợp giữa Đông và Tây tạo nên phương thức độc đáo mang màu sắc đặc trưng Huawei.

Lúc đó, Huawei đang thực hiện rộng rãi tiêu chuẩn bổ nhiệm người tài của Anh, tuy nhiên Nhiệm Chính Phi lại phát hiện ra tiêu chuẩn này rất cứng nhắc. Đặc điểm của hệ thống này là quá quy phạm, hơn nữa mức độ quy phạm này lại cao nhất thế giới, nên có thiếu tính linh hoạt. Vì thế, trước mắt Huawei sẽ áp dụng hệ thống xét duyệt tư cách bổ nhiệm người tài của công ty HAY. Nhiệm Chính Phi hy vọng có thể áp dụng đúng yêu cầu của hệ thống này với từng cán bộ, nhân viên công ty mà không cần một sự thay đổi, chỉnh sửa nào khác.

Gần đây chúng tôi có làm một cuộc khảo sát với rất nhiều cán bộ cấp "năm sao", song chỉ lấy tiêu chuẩn của cán bộ "ba sao" để kiểm tra. Chúng tôi thấy khó khăn với việc khảo sát cấp "năm sao". Làm thế nào đây? Tôi nói trong thời gian ba năm hãy cố gắng bổ sung kiến thức, năng lực bản thân để đạt đến "năm sao". Ba năm nữa sẽ có một cuộc kiểm tra lớn, chúng ta sẽ có câu trả lời cho khả năng chế độ hóa. Đây cũng là lí do vì sao các vị quan chức lãnh đạo cấp cao hay những phó tổng giám đốc chỉ có nhiệm kì hai năm một. Vì thế, chúng ta có thể khẳng định con đường lựa chọn nhân tài đúng đắn nhất chính là bồi dưỡng nhân viên trong công ty, đồng thời nâng cao tố chất cán bộ theo khẩu hiệu "cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn". Khi nhìn được năng lực bản thân mình thì cuộc sống mới thật sự có ý nghĩa, lúc đó đạt được những học bổng hay phần thưởng sẽ thật sự dễ dàng. Hơn nữa, bạn sẽ nhận ra số phận, sinh mạng những người cấp dưới của mình.

Có thể nói, trong việc lựa chọn và bồi dưỡng nhân tài, Nhiệm Chính Phi giữ vững nguyên tắc tự lực cánh sinh, lựa chọn người trong chính đội ngũ nhân viên công ty, nhưng ông cũng không từ chối sự giúp đỡ từ bên ngoài. Ví dụ, từ những năm 2000, tập đoàn Tower đã bắt đầu làm cố vấn cho Huawei, còn IBM cũng giữ vững vị trí cố vấn quản lý của Huawei.

KIÊN QUYẾT PHẢN ĐỐI TƯ TƯỞNG TRỐNG RỖNG.

Nhiệm Chính Phi là một thực nghiệp gia, ông tôn sùng tinh thần làm việc thực tế, mọi sự khó khăn đau khổ sẽ tan nhanh như bọt xà phòng, trong đó có cả cơn sốt bất động sản những năm 90 của thế kỉ XX. Với tinh thần làm việc đến nơi đến chốn, ông đã giúp

Huawei vượt qua được hết nguy hiểm này đến nguy cơ khác, bình yên vô sự phát triển đến ngày nay, đồng thời từng bước đưa Huawei trở thành công ty mà Nhiệm Chính Phi tâm nguyện từ buổi ban đầu. Vì thế, ông vẫn sẽ kiên trì theo đuổi lí tưởng làm việc trên cơ sở lấy thực tế làm gốc.

Những người quản lý của Huawei luôn giương cao ngọn cờ xung phong, đưa công ty phát triển, vì thế Nhiệm Chính Phi hoàn toàn phản đối thái độ làm việc thiếu trách nhiệm, chỉ nghĩ mà không dám làm.

Kiên quyết phản đối tư tưởng nghĩ khống, Huawei yêu cầu cả người làm công bình thường cũng cần kỹ năng và kinh nghiệm thực tiễn chứ không chỉ dựa vào bằng cấp.

Đại đa số nhân viên của Huawei đều là những người có bằng cấp, học vị tương đối cao, đã có người từng nói đùa rằng ở Huawei đến cả người quét dọn cũng có thể là một nghiên cứu sinh. Có thể nói việc có một bằng cấp học vị nhất định đã là điều đương nhiên đối với bất cứ người nào muốn bước chân qua cánh cổng công ty. Bởi vì Nhiệm Chính Phi luôn hy vọng những con người mới tuyển này sẽ là điểm xuất phát hoàn hảo cho công ty, đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển lớn mạnh của công ty sau này. Tuy nhiên, tấm bằng đẹp đẽ sau khi vào Huawei lại chẳng còn mấy tác dụng, bởi vì ai cũng có tấm bằng đẹp, điều duy nhất khác nhau đó là năng lực thực sự của mỗi người. Và năng lực của mỗi nhân viên mới sẽ được thể hiện trong thực tế công việc, phải làm đến nơi đến chốn.

Trong cuốn Đào tạo nhân viên mới, Nhiệm Chính Phi đã chỉ rõ tiêu chuẩn cho việc lựa chọn một nhân tài cho vị trí quản lý.

Công ty không bao giờ cân nhắc một nhân viên bình thường không có kinh nghiệm lên vị trí quản lý. Cũng bởi một nguyên tắc hiển nhiên, bất cứ chuyện gì cũng có trình tự của nó, mỗi giai đoạn làm việc đều có ý nghĩa nhất định đối với cuộc đời mỗi người. Và chúng ta cũng phải nỗ lực nắm vững mọi kinh nghiệm thu lượm được trong mỗi công việc đã từng làm. Bên cạnh đó phải biết tôn trọng cấp trên, cho dù mình là người thực sự xuất sắc, thậm chí có thể có năng lực hơn cả họ. Nếu không, một ngày nào đó, cấp dưới của chính bạn cũng sẽ không tôn trọng, thậm chí xem thường bạn như thế. Làm việc cần phải có hệ thống, logic. Là một người có văn hóa, nóng vội trong bất cứ chuyện gì cũng sẽ thể hiện tinh thần thiếu trách nhiệm của bản thân, đồng thời lãng phí thời gian của người khác. Đặc biệt là khi mới đến, đừng có chưa gì

đã nhận xét cái này, săm soi cái kia, hãy tìm hiểu kĩ càng, tìm ra hướng giải quyết cho vấn đề rồi từng bước từng bước thực hiện nó. Không nhất thiết phải miệt mài để tìm cách lấy lòng người khác.

Hai con người, hai cánh tay đắc lực của Nhiệm Chính Phi là Đặng Bảo Dụng và Lí Nhất Nam là ví dụ mẫu mực nhất cho cách lựa chọn nhân tài quản lý công ty.

Năm 1989, Đặng Bảo Dụng cầm trong tay tấm bằng học vị tiến sĩ của Đại học Thanh Hoa, chân ướt chân ráo bước vào Huawei. Lúc bấy giờ Huawei chỉ có vài chục người, Đặng Bảo Dụng lập tức nỗ lực làm việc, ông tiếp tục phát huy những kế hoạch của Huawei, và nhanh chóng trở thành người chủ trì trong mọi kế hoạch của công ty. Đặng Bảo Dụng không lâu trở thành chủ nhiệm của rất nhiều công trình của công ty, từ năm 1989 đến năm 1995, dưới sự cố gắng của Đặng Bảo Dụng và nhân viên, Huawei từ một đại lý kinh doanh thuận lợi với "công nghệ của Huawei" đã từng bước trở thành doanh nghiệp có công nghệ tiên tiến hàng đầu trong nước.

Trong thời gian từ năm 1998 đến năm 2002, Huawei vì muốn mở rộng công ty nhanh mà đã rơi vào tình cảnh khó khăn về tài chính. Đó cũng chính là trọng trách về sử dụng vốn và quyền quản lý tài sản vĩ mô của công ty mà Đặng Bảo Dụng phải gánh vác. Số tiền bán ra 750 triệu đôla của công ty điện khí Huawei như một chiếc áo bông dày giúp công ty qua mùa đông giá rét. Vì thế, trong 10 năm đầu phát triển, có thể coi Đặng Bảo Dụng là người có công lớn nhất với công ty. Và ông cũng là người được Nhiệm Chính Phi tin tưởng và kì vọng nhất,bởi vì ông là một người làm bất cứ việc gì cũng cẩn thận, tỉ mỉ, đến nơi đến chốn. Nhiệm Chính Phi đã từng đánh giá: "Đặng Bảo Dụng, một người bằng nghìn người."

Bên cạnh đó, Lý Nhất Nam cũng là một nhân vật truyền kì của Huawei. Năm 1992, Lý Nhất Nam tốt nghiệp nghiên cứu sinh, đã bỏ qua cơ hội ra nước ngoài học tập để gia nhập Huawei, lúc bấy giờ toàn bộ nhân viên công ty chỉ khoảng 100 người. Lý Nhất Nam không chỉ có những kế hoạch lâu dài và những quyết định sách lược hơn người mà còn là một người có chuyên môn kỹ thuật xuất sắc. Ông luôn suy nghĩ tìm tòi nâng cao cải tiến kỹ thuật cho công ty. Trong thời gian nghiên cứu thử nghiệm các kỹ thuật tiên tiến nhất, ông nhận thấy các khuôn đúc tiền cần các tia ánh sáng nhỏ chiếu ra liên tiếp nhau. Song, sau khi tìm hiểu kĩ lưỡng, ông phát hiện rằng dù là công nghệ chuyển tiếp ánh sáng hay lưới ánh

sáng cũng không thỏa mãn được yêu cầu. Lý Nhất Nam lúc đó mạnh dạn đưa vào sử dụng công nghệ tiêu chuẩn SDH. Nhiệm Chính Phi vô cùng khâm phục và trọng dụng Lý Nhất Nam. Sau này, mọi người còn nói về Lý Nhất Nam như sau: hai ngày được thăng chức lên kỹ sư của Huawei, hai tuần trở thành kỹ sư cấp cao, nửa năm sau trở thành phó giám đốc bộ phận nghiên cứu. Hai năm sau, nhờ việc nghiên cứu chế tạo thành công hệ thống điều khiển số tổng đài điện thoại C&CO8 Lý Nhất Nam một lần nữa thăng chức lên giám đốc bộ phận nghiên cứu kiêm kỹ sư trưởng. Bốn năm sau, ở tuổi 27, Lý Nhất Nam chính thức trở thành phó giám đốc trẻ tuổi nhất từ trước đến nay của tập đoàn Huawei.

PHÁT HUY VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO CẤP CAO.

Năm 2002 Huawei rơi vào tình trạng khủng hoảng tồi tệ nhất. Năm 2001, các công ty điện tử như Ericsson, Nortel, Lucent, Cisco thiếu vốn trầm trọng. Năm 2002 Huawei cũng bị cuốn vào cơn lốc suy thoái toàn cầu, không những thu nhập giảm xuống mà lãi ròng còn thiệt hại gần 60%, lần đầu tiên trong mấy năm liền công ty không tăng lãi.

Trước năm 2000, Nhiệm Chính Phi nhận thấy trong quá trình tạo dựng sự nghiệp do ngành viễn thông gặp phải một số thất bại, nên Huawei cũng bị ảnh hưởng rơi vào tình trạng phát triển chậm chạp. Trong năm suy thoái 2000, thu nhập của nhân viên ở Huawei giảm mạnh, nhưng công ty không thể không tăng tỉ lệ đào thải nhân viên. Và nhờ thế, trong bất cứ khó khăn nào, Huawei cũng vẫn bình tĩnh vượt qua.

Nhiệm Chính Phi cho rằng Huawei không chỉ có đội ngũ kỹ thuật ưu tú mà còn có những người lãnh đạo, quản lý tố chất tốt, năng lực cao. Đây là ưu thế quan trọng nhất của Huawei so với những công ty cùng ngành khác. Vì thế, Huawei hoàn toàn có thể tự dựa vào năng lực bản thân để đối mặt với "mùa đông".

Trong cuộc họp giữa Ủy ban Nghiên cứu Phát triển của Huawei với Hiệp hội Lý Độ Lệ bộ phận thị trường, Nhiệm Chính Phi nhiều lần nhắc đến việc phát huy vai trò lãnh đạo của người lãnh đạo cấp cao, thúc đẩy nhân viên đồng lòng cùng công ty vượt qua thời kỳ khó khăn.

Trong cuốn Luận chiến tranh Clausewitz có nhắc đến một câu chuyện rất nổi tiếng: chuyện kể rằng, ở thời kì mọi thứ chìm trong u tối thăm thẳm, bỗng đâu xuất hiện một tia sáng nhỏ nhoi

nhưng đã chỉ ra con đường duy nhất đi đến thắng lợi. Vậy thì khi tranh chấp gay gắt, tưởng như không thể tìm ra lối thoát thì vai trò người lãnh đạo là gì? Chính là phải tìm ra tia sáng nhỏ nhoi kia dẫn đường cho nhân viên của mình vượt qua giai đoạn khó khăn tăm tối này. Điều đó giống như người anh hùng đã giơ cao bàn tay nắm trái tim mình đang rừng rực cháy soi đường cho mọi người, cũng giống như trong lúc khó khăn, người lãnh đạo phải phát huy tính năng động, chủ động, khích lệ niềm tin vào thắng lợi cho tất cả mọi người, bình tĩnh tự tin dẫn dắt họ đi đến thành công. Vì thế, người lãnh đạo cấp cao nhất định phải học tập vị thần kia, nhất định phải học tập người dẫn lối trong Clausewitz, trong u tối mịt mù vẫn cổ vũ tinh thần, cùng nhau ca vang khúc hát tiến lên phía trước. Cuối cùng Huawei cũng sống lại.

Câu nói này của Clausewitz có sức thuyết phục rất lớn đối với Nhiệm Chính Phi. Trong Cách mạng văn hóa Trung Quốc, Nhiệm Chính Phi đã gặp khó khăn, trở ngại hơn người khác rất nhiều, không nhìn thấy tương lai, cũng không thấy ánh sáng trước mắt…Tuy nhiên, ông vẫn tìm ra được cho bản thân mình một tia sáng, và từ đó thay đổi vận mệnh của mình.

Lúc bấy giờ, mặc dù không tìm thấy cho mình một tia sáng dẫn lối nào nhưng tôi vẫn tự mình tìm tòi, học hỏi điều khiển tự động, công nghệ số, máy tính điện tử… ngay đến những người trong nhà cũng cười tôi và nói rằng những thứ vô dụng như thế mà mất công mày mò, tìm hiểu, thật là đáng khâm phục và cảm động. Lúc đó có một vài giáo sư đại học từ Tây An thường cho tôi mượn những cuốn sách in rô-nê-ô để đọc. Tôi cũng chăm chỉ nghiền ngẫm chúng, nếu như tôi không tìm thấy tia sáng dẫn đường cho mình lúc đó thì chắc hẳn cũng đã không thể đứng dậy được như ngày hôm nay.

Cũng từ đó, Nhiệm Chính Phi hy vọng những cán bộ cấp cao trong Huawei sẽ tìm thấy "tia sáng" cho nhân viên cấp dưới của mình; đào tạo để nâng cao tố chất kỹ thuật, toàn bộ công ty hướng đến một tương lai mới.

Huawei làm thế nào để vượt qua được "mùa đông" khắc nghiệt ấy, thực tế đây cũng là điều mà Nhiệm Chính Phi và doanh nghiệp của ông phải trải qua một khảo nghiệm ngặt nghèo. Đó là khi tất cả mọi người đều hoài nghi, dao động thì ông đã phải thuyết phục chính bản thân mình, kiên định niềm tin với bản thân đồng thời tự mình quyết đoán đưa ra sách lược.

Trong cuộc khảo nghiệm ấy, vai trò lãnh đạo cao nhất công ty của

Nhiệm Chính Phi bộc lộ rõ ràng nhất. Ông phân tích kĩ lưỡng những khó khăn mà Huawei đang gặp phải, ngoài những sai lầm mà công ty phạm phải còn có những vấn đề chung của cả ngành. Đó là cách nhìn của mọi người với tính phi lý của mạng lưới kinh tế, dẫn đến ngành công nghệ chế tạo IT từng bước chuyển hẳn sang kinh doanh truyền thống. Để nhìn thấu đáo hiện trạng thị trường như thế, Nhiệm Chính Phi chỉ ra phương hướng hoạt động trong tương lai của Huawei, phải làm mọi cách tăng lợi nhuận. Trong khi cả ngành đang đi vào thời kì khó khăn, Huawei nhất định phải đi lên với phương châm "chất lượng tốt, phục vụ tốt, giá thành thấp". Đây cũng là phương châm kinh doanh của Huawei trong suốt những năm sau này "hai tốt, một thấp". Từ ý chí kiên định và tầm nhìn xa của Nhiệm Chính Phi mà Huawei đã bình yên vượt qua "mùa đông" khắc nghiệt để phát triển mạnh ở thị trường nước ngoài.

TRÁCH NHIỆM VÀ SỨ MỆNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO.

Nhiệm Chính Phi là người lãnh đạo tối cao của Huawei, ông có trách nhiệm trong mọi vấn đề của công ty từ phương châm, chính sách kinh doanh đến mô hình, cơ cấu tổ chức công ty. Song, nói đơn giản thì ông cũng là một người quản lý của công ty. Trách nhiệm của người quản lý có nghĩa là quản lý những người khác. Vì thế Nhiệm Chính Phi đã dồn rất nhiều sức lực và tâm huyết cho vấn đề nhân sự.

Trong thời gian đầu phát triển của Huawei, có xuất hiện một vài người xuất chúng, có thể gọi họ như những anh hùng như Đặng Bảo Dụng và Lý Nhất Nam. Tuy nhiên khi công ty bước vào thời kỳ tăng tốc phát triển, khi mà đội ngũ nhân viên công ty ngày càng nhiều và phức tạp thì Huawei không thể chỉ dựa vào một vài số ít những "anh hùng" đó mà cần một đội ngũ quản lý nghiệp vụ thật sự chuyên nghiệp.

Khoảng năm 1998, Nhiệm Chính Phi tập trung tìm kiếm và xây dựng đội ngũ quản lý với những sứ mệnh và trọng trách rõ ràng cho công ty. Nhưng từ năm 2000 trở lại đây cùng với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt của ngành điện tử Trung Quốc, Huawei phải đối mặt với những trở ngại từ nước ngoài, nên những gì Nhiệm Chính Phi quan tâm là làm sao nâng cao trình độ nghiệp vụ của người quản lý Huawei; để Huawei từ một công ty phát triển trong nước có thể vươn ra thế giới trở thành một công ty "hạt giống" của ngành.

Vì thế, vấn đề đau đầu nhất của Nhiệm Chính Phi là làm sao

những người quản lý của Huawei nhận thức được tầm quan trọng của trách nhiệm và sứ mệnh mình đang gánh vác.

QUẢN LÝ = PHỤC VỤ.

Thế nào là trách nhiệm và sứ mệnh của một người quản lý?

"Cha đẻ của quản lý hiện đại" Peter F. Drucker cho rằng, người quản lý phải nắm vững phương hướng hoạt động của công ty đó, phải tìm hiểu tỉ mỉ sứ mệnh, định hướng mục đích cũng như nguồn vốn sẵn có của công ty. Từ đó những cống hiến của họ mới có hiệu quả thiết thực. Cũng từ đây, ông đưa ra một định nghĩa: người quản lý là người có cống hiến và trách nhiệm với những kết quả đạt được cuối cùng của công ty.

Đương nhiên, Nhiệm Chính Phi cũng có đồng quan điểm với Peter F. Drucker Trong bài "Lá cờ đỏ Huawei có thể tung bay bao lâu?", Nhiệm Chính Phi chỉ rõ, công ty lựa chọn nhân tài quản lý tuân theo một quy tắc đó là trách nhiệm với xã hội (theo nghĩa hẹp). Giới hạn trong nghĩa hẹp là bởi Nhiệm Chính Phi cho rằng Huawei không cần người quản lý trách nhiệm với toàn xã hội theo nghĩa rộng như một chính trị gia tài năng.

(Theo nghĩa hẹp) trách nhiệm với xã hội không phải lấy tất cả việc của thiên hạ để nhận trách nhiệm về mình, cũng không phải lấy chuyện buồn của thiên hạ làm chuyện buồn của mình. Nói đến trách nhiệm với xã hội ở đây là nói đến xã hội trong nội bộ công ty. Một nhân viên ưu tú sẽ cảm thấy trách nhiệm và sứ mệnh của mình rất lớn, hơn thế nữa họ sẽ cảm nhận những thành tựu sẽ đạt được trước những mục tiêu sắp tới của công ty. Lấy mục tiêu đó làm động lực làm việc, tập trung sức lực phục vụ để sớm hoàn thành. Và việc phục vụ đó chính là trách nhiệm với xã hội theo nghĩa hẹp.

Nhiệm Chính Phi đưa ra một định nghĩa cực kỳ đơn giản cho người quản lý công ty: quản lý = phục vụ. Người quản lý là người phục vụ hết mình để hoàn thành những mục tiêu đặt ra, là người thúc đẩy nhân tài trong công ty phát huy tài năng và tiềm lực phục vụ.

NGHIÊM KHẮC NHẮC NHỞ NHỮNG NGƯỜI CẦN NHẮC NHỞ.

Bất kì công ty nào cũng tồn tại ba kiểu nhân tài. Kiểu thứ nhất là những nhân viên bình thường không có thành tích gì nổi bật nhưng có trách nhiệm cao đối với công việc. Nhiệm Chính Phi nhận thấy những người này có năng lực của một "lãnh tụ", là

những nhân tài quản lý mà công ty cần. Kiểu thứ hai là những người thật sự xuất sắc, đạt nhiều thành tựu trong công việc. Đối với những người này, Nhiệm Chính Phi tuyệt đối không đả kích họ mà công nhận họ, đối đãi, tin dùng họ để dần dần đào tạo họ trở thành những "anh hùng". Tuy nhiên không thể đề bạt họ lên cấp lãnh đạo, trừ phi họ dần dần thay đổi, nếu không mãi mãi chỉ có thể giao cho họ làm một công việc cụ thể nào đó.

Bạn đang tự hỏi tại sao lại phải làm như thế, Nhiệm Chính Phi quan niệm:

Những người này (chỉ những người thuộc nhóm thứ hai) chưa từng có những thay đổi về vấn đề trách nhiệm xã hội, đưa họ lên vị trí lãnh đạo, rất dễ xảy ra mất đoàn kết. Trong khi đó lại thiếu hụt những "anh hùng", thiếu hụt sức sống của công ty, và như thế tương lai của công ty cũng không có gì sáng sủa.

Vì thế, trách nhiệm của người lãnh đạo là đào tạo những người cấp dưới của mình trở thành những "anh hùng", còn bản thân mình phải trở thành một "lãnh tụ". Tuy nhiên, "anh hùng" cũng có thể trở thành "lãnh tụ". "Lãnh tụ" là gì? Là những tổ trưởng, trưởng phòng, giám đốc... Và "lãnh tụ" thì không cần quan tâm đến thành tích của một cá nhân riêng lẻ mà chỉ cần chú trọng đến thành tích cuối cùng của toàn bộ công ty.

Kiểu người thứ ba là những người thụ động. Nhiệm Chính Phi có thái độ rất rõ ràng với kiểu nhân viên thứ ba này: công ty không muốn nhắc nhở những nhân viên thụ động. Có thể chấp nhận nếu nhân viên phạm sai lầm, nhưng không thể chấp nhận những nhân viên thụ động.

Thông qua việc phân loại nhân viên rõ ràng như trên, Nhiệm Chính Phi phân biệt và tìm ra nhân tài quản lý cho công ty. Và họ phải:

Người quản lý nên hiểu rằng, họ phải phục vụ và giúp đỡ nhân viên của mình trở thành những "anh hùng". Mọi người trở thành "anh hùng" vậy còn mình là gì? Bản thân mình phải là một "lãnh tụ" mà "lãnh tụ" chính là phục vụ các anh hùng.

Trong một bài viết khác "Đừng làm anh hùng trong chốc lát", Nhiệm Chính Phi đưa ra những yêu cầu về đạo đức và tố chất của một người quản lý:

Bất cứ nhân viên nào cũng phải luôn nâng cao ý thức phục vụ của bản thân, tăng cường thái độ có trách nhiệm với xã hội (theo

nghĩa hẹp) nâng cao toàn diện năng lực quản lý cá nhân.

Chúng tôi yêu cầu đội ngũ nhân viên ở cấp cao và cấp trung của công ty nhanh chóng cải tạo bản thân, nâng cao năng lực, thích hợp với điều kiện xã hội cũng như yêu cầu phát triển của công ty. Có rất nhiều bộ sách dạy chúng ta làm một người chân chính. Cán bộ công ty cần phải nâng cao kỹ năng làm việc, tố chất tư duy, trình độ quản lý để có thể thích nghi được với sự phát triển của công ty. Trong công việc, vấn đề khó khăn nhất chúng ta gặp phải hiện nay là thiếu hụt nhân viên. Bên cạnh đó, kỹ năng quản lý của đội ngũ nhân viên ở cấp cao và trung của công ty rất kém.

"Lá cờ đỏ Huawei có thể tung bay trong bao lâu?" và "Không làm anh hùng trong chốc lát" đều nói về Huawei trong thời kỳ phát triển đỉnh cao lần đầu tiên trong lịch sử của công ty, nghiệp vụ mở rộng, con số tăng trưởng tăng lên gấp mấy lần. Vì thế, công ty phải đăng thêm thông báo tuyển dụng nhân sự. Trước sự vui mừng phấn khởi của toàn thể nhân viên công ty với viễn cảnh tươi đẹp trước mắt, Nhiệm Chính Phi nhìn thấy trước những vấn đề mà việc mở rộng công ty có thể mang lại: tố chất lãnh đạo, công ty thiếu trật tự, thống nhất văn hóa công ty v..v... Trong bối cảnh đó, "luật cơ bản Huawei" chính thức ra đời, cùng với đó là thi hành cuộc khảo hạch tư cách nhậm chức, kết hợp với IBM khởi động chương trình "kế hoạch và sách lược IT".

Trên thực tế, việc cải cách tầng lớp quản lý - lực lượng trung kiên của công ty chính là trọng tâm công việc của Nhiệm Chính Phi trong suốt một thời gian dài.

Năm 2000, trong "Sứ mệnh và trách nhiệm của một người quản lý nghiệp vụ", Nhiệm Chính Phi đã chỉ ra khái niệm về "quản lý nghiệp vụ" để bỏ danh xưng chúng ta vẫn hay dùng trước đây "cán bộ". Nhiệm Chính Phi không chỉ nhiều lần nhấn mạnh điều này trong các cuộc họp mà còn mở hẳn một cuộc kiểm tra dành cho những nhà quản lý, yêu cầu họ phải hiểu rõ những mục tiêu, phương hướng hoạt động của công ty.

Sứ mệnh lịch sử và trách nhiệm xã hội (nghĩa hẹp) của một người quản lý nghiệp vụ chính là phấn đấu hoàn thành mục tiêu chung của công ty. Lấy đó làm trách nhiệm bản thân, rút ngắn thời gian thực hiện mục tiêu, tiết kiệm vốn trong quá trình thực hiện. Làm được như thế chính là tu dưỡng nghiệp vụ và thành tựu của một người quản lý giỏi. Quyền lực không phải là làm cho người khác phục tùng mình mà phải làm sao để nói cho người khác biết phải làm như thế nào. Vì thế, xung quanh vấn đề thực hiện có hiệu quả

những mục tiêu của công ty, chúng ta nên hiểu thế nào về sứ mệnh gánh vác, vị trí của mỗi người?

Nhiệm Chính Phi hy vọng thông qua hình thức trên để những nhà quản lý này nhớ mãi:

Một người quản lý nghiệp vụ có trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu đặt ra của công ty, từ đó việc thực hiện này không phải bắt buộc cá nhân họ đạt được thành tích gì mà là áp lực về trách nhiệm xã hội (nghĩa hẹp) họ đang gánh vác.

KẾT THÚC THỜI ĐẠI CỦA NHỮNG "ANH HÙNG"

Với người xuất thân từ một quân nhân như Nhiệm Chính Phi thì khái niệm "anh hùng" cũng không giống người khác.

Huawei có thể vượt lên từ những gian nan gập ghềnh, tỉnh dậy sau "mùa đông" dài. Công lao phải thuộc về Nhiệm Chính Phi và những con người tự coi mình là bầy sói của Huawei, đương nhiên dưới sự lãnh đạo của Nhiệm Chính Phi, họ có tinh thần sẵn sàng hi sinh của một "anh hùng".

Chẳng trách trong suốt một thời gian, phát biểu trong các cuộc họp hay trong những cuốn sách của mình Nhiệm Chính Phi đều đặc biệt nhắc đến hai chữ "anh hùng". Tuy nhiên, Nhiệm Chính Phi cũng là một người dám phủ định chính mình, đồng thời coi việc phủ định bản thân là một khí chất quan trọng của người quản lý mẫu mực. Trong thời gian Huawei từ một công ty non nớt, mới khai sinh đến khi trở thành một công ty trưởng thành, Nhiệm Chính Phi rất ít khi nhắc đến khái niệm "anh hùng" mà thay vào đó là "chuyên nghiệp".

Huawei đã từ một công ty nhỏ với sáng tạo lịch sử mang tên "anh hùng" dần trở thành một công ty có quy mô nhất định với cơ chế quản lý chuyên nghiệp. Chỉ có chuyên môn hóa, quy trình hóa mới có thể nâng cao hiệu suất vận hành công việc của một công ty lớn cũng như giảm thiểu hao tổn nội bộ quản lý công ty. Đặc điểm quan trọng thứ hai của quá trình xây dựng công ty là chuyên môn hóa quản lý, vì điều đó có thể tạo điều kiện cho "anh hùng" làm quản lý. Hai, ba năm sau, từng bước thực hiện quản lý IT, quy trình hóa quản lý từng giai đoạn, mỗi người quản lý nghiệp vụ đều được vận dụng trong một quy trình quy phạm. Việc này giống như chiếc xe lửa chạy từ Quảng Châu tới Bắc Kinh, có hàng trăm người thay nhau ghi đường trước khi tàu chuyển bánh, và hàng chục động cơ tiếp sức. Không thể nói chiếc xe kéo đến được Bắc

Kinh là anh hùng. Hay việc một người lên nhận hoa, anh ta có thể là đại diện chứ chưa chắc đã là anh hùng thực thụ.

Anh hùng, nếu trước đây bị che lấp thì khi công ty trên đà phát triển phải biết đứng lên nhìn xa trông rộng mới có thể tiến lên phía trước. Nhiệm Chính Phi hy vọng công ty trưởng thành không phải chỉ nhờ vào việc tạo ra một, hai "anh hùng" mà là dựa vào cả một đội ngũ nhân viên được chuyên môn hóa. Với cả một đội ngũ thì bước tiến của công ty sau này sẽ không bị ảnh hưởng gì nếu thiếu đi một, hai người.

Điều đó đương nhiên không phải là ý nghĩ bột phát của Nhiệm Chính Phi, cũng không phải kinh nghiệm lấy từ công ty nào khác. Nhiệm Chính Phi càng không phải thần linh để có thể hóa phép cho mọi vật theo ý mình, Huawei có được những sách lược sáng suốt trong mỗi giai đoạn khó khăn đều nhờ vào sự chuẩn bị đề phòng trước của Nhiệm Chính Phi.

Thiên tài trẻ tuổi Lý Nhất Nam của Huawei đã từng thể hiện vai trò quan trọng trong suốt thời gian làm việc ở công ty. Ý chí cũng như kinh nghiệm của Lý Nhất Nam cho đến nay vẫn rất nhiều người ghen tị, thèm muốn. Năm 2000, trong cuộc vận động "lập nghiệp nội bộ" Lý Nhất Nam đã rời Huawei, tự mình đứng ra thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn mạng Vịnh Cảng Bắc Kinh. Mối quan hệ thầy trò thành đối thủ. Năm 2003, Vịnh Cảng chạm trán một cuộc cạnh tranh khốc liệt. Sự nghiệp tan thành mây khói. Năm 2005, việc lên sàn của Vịnh Cảng vẫn gặp trở ngại, phương án kết hợp cùng Simen đổ vỡ. Năm 2006, Lý Nhất Nam phiêu bạt khắp nơi và cuối cùng đem theo Vịnh Cảng trở về với Huawei. Một con người gặp bao sóng gió trong cuộc đời, sự nghiệp của ông là một dấu hỏi lớn, cũng chỉ bởi vì đó là Lý Nhất Nam, một Lý Nhất Nam xuất thân từ Huawei.

Sau này, có người bình luận như sau: Nhiệm Chính Phi và Lý Nhất Nam đều là anh hùng, mà anh hùng thì thường lưu luyến anh hùng. Vịnh Cảng không đem bán cho người khác mà đem về bán ngay cho Huawei, như thế chẳng phải "trái tim" của Nhiệm Chính Phi và Lý Nhất Nam lại dựa gần nhau hơn.

Phải nói Lý Nhất Nam và Đặng Bảo Dụng là những công thần của Huawei trong bước đầu xây dựng công ty, họ đều là những "anh hùng", những người có công đầu "nguyên huân khai quốc công thần". Từ năm 2000 trở về trước, Nhiệm Chính Phi nhiều lần nhắc nhở mọi người hãy lấy hai người này làm gương, học tập họ để công ty xuất hiện ngày càng nhiều hơn nữa những Lý Nhất Nam

và Đặng Bảo Dụng.

Nhiệm Chính Phi hy vọng nếu công ty có nhiều người giống Lý và Đặng thì hiệu quả quản lý công ty sẽ nâng cao hơn. Trong những năm kỷ 90 của thế kỷ XX Nhiệm Chính Phi đã bắt đầu mở những cuộc kiểm tra chuyên môn hóa quản lý nội bộ công ty. Trong chuyến sang Mĩ năm 1997, Nhiệm Chính Phi phát hiện ra một vấn đề, so với những công ty có quy mô tương đương của Mĩ thì giá trị sản lượng của Huawei chỉ bằng 1/3 đến 1/5. Ông cho rằng nguyên nhân khiến công ty phát triển chậm là do quản lý nội bộ công ty có vấn đề. Vì đội ngũ nhân viên đều có tố chất tốt, có kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp và công nghệ của công ty cũng đạt tiêu chuẩn quốc tế. Vì thế, từ năm 1997, Huawei bắt tay với một vài công ty có tiếng về đào tạo quản lý, cải cách lại cán bộ quản lý của công ty. Với hy vọng quy phạm hóa những quản lý này theo hệ thống chuyên môn hóa, đồng thời xây dựng nguồn nhân tài quản lý hiện đại, Huawei có thể đẩy nhanh tốc độ, bước vào giai đoạn phát triển mới.

Ngay khi Lý Nhất Nam rời khỏi công ty thì cánh tay đắc lực Đặng Bảo Dụng đổ bệnh. Mặc dù không nguy hiểm đến tính mạng nhưng sau đó ông không thể làm việc được như trước nữa. Việc này càng thôi thúc Nhiệm Chính Phi ý thức xây dựng "chế độ làm việc không ỷ lại vào ai khác".

Về sau, Huawei càng tăng cường thúc đẩy tiến trình chuyên môn hóa, đưa vào sử dụng hệ thống quản lý quốc tế, bao gồm hệ thống tiền lương và chức vụ, ngoài ra còn có hệ thống quản lý tư cách nghiệp vụ hoàng gia Anh (NVQ), khai thác sản phẩm IBM (IPD) và quản lý cung ứng dây chuyền (ISC). Năm 2004, Huawei thành lập EMT (đội ngũ quản lý kinh doanh), dưới sự lãnh đạo của chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc và sáu vị phó giám đốc phụ trách sáu lĩnh vực khác nhau. EMT của Huawei theo cơ cấu dân chủ, chức chủ tịch luân phiên cho sáu vị phó giám đốc, họp định kì hàng tháng để đưa ra chiến lược hoạt động.

Nhiệm Chính Phi có viết một đoạn trong đó nói rằng, khi thời đại của một anh hùng kết thúc chính là lúc thời đại của chuyên môn hóa bắt đầu.

Chúng ta cần tổ chức sáng tạo cái mới, điều quan trọng nhất của việc sáng tạo này không phải ở hành động của mỗi "anh hùng" mà là sự sáng tạo theo qui chuẩn sau khi đã được khảo nghiệm, đánh giá, thẩm tra. Bất cứ ai hy vọng bản thân mình cống hiến nhiều nhất, lưu danh sử sách thì sẽ hình thành thác nước của

Hoàng Hà, Tam Hiệp của Trường Giang, tạo thành trở lực cho cả một quy trình.

Chương 7
TIẾN RA BIỂN LỚN

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ VẤN ĐỀ QUỐC TẾ HÓA.

Chúng tôi phải tích cực mở rộng thị trường nước ngoài: "Phương Đông không sáng, phương Tây sáng, phương Bắc có tối, còn phương Nam". Mở rộng thị trường ra nước ngoài đồng nghĩa với việc mở rộng không gian tồn tại phát triển, nâng cao khả năng sinh tồn và giá trị của mình. Nhân viên của chúng tôi cũng cần nhanh chóng gia nhập thị trường mới này.

PHƯƠNG ĐÔNG KHÔNG SÁNG, PHƯƠNG TÂY SÁNG.

Đối với một công ty, bất luận phải vượt qua yêu cầu của toàn cầu hóa kinh tế hay là kết quả đương nhiên mà phát triển lên thì con đường phát triển theo xu hướng quốc tế hóa vẫn là lựa chọn tất yếu. Cùng với sự hình thành cách thức cạnh tranh mới "Quốc tế hóa thị trường trong nước, quốc tế hóa cạnh tranh quốc nội", các công ty Trung Quốc vẫn phải đối mặt với hai lựa chọn: hoặc là để các công ty, doanh nghiệp nước ngoài thâm nhập vào thị trường nội địa và chiến thắng, hoặc là đứng lên nghênh chiến với họ. Xu thế toàn cầu hóa kinh tế bắt buộc các công ty Trung Quốc phải thay đổi mình, quốc tế hóa công ty mình. Ngoài ra, với tình hình ngày càng bão hòa của thị trường trong nước, việc vươn ra thị trường thế giới là một lựa chọn đúng đắn cho các công ty Trung Quốc để có một không gian phát triển rộng lớn hơn.

Trong tiến trình quốc tế hóa, việc làm này của Huawei có thể đưa công ty phát triển như vũ bão và cũng sẽ gặt hái được nhiều thành quả. Điều đó có thể là thử nghiệm của những công ty đang đắn đo lựa chọn con đường quốc tế hóa, đang muốn lấy quốc tế hóa làm chiến lược phát triển mở rộng công ty. Vì thế, nó có một ý nghĩa tích cực cho việc làm gương, tiên phong cho sự phát triển.

Chúng ta phải tích cực mở rộng thị trường nước ngoài: "Phương Đông không sáng, phương Tây sáng, phương Bắc có tối, còn phương Nam". Mở rộng thị trường ra nước ngoài đồng nghĩa với việc mở rộng không gian tồn tại phát triển, nâng cao khả năng sinh tồn và giá trị của mình. Nhân viên của chúng ta cũng cần nhanh chóng gia nhập thị trường mới này. Các nước trên thế giới, đặc biệt là những nước đang phát triển, nền kinh tế còn tồn tại sự mất cân bằng khá nghiêm trọng, đồng thời cũng có rất nhiều cơ hội, nên tôi tin vào việc khai thác thị trường ở những quốc gia này. Chúng ta cần tích cực ra nước ngoài nhiều hơn, phát triển nhiều hơn mới có thể giải quyết vấn đề mất cân bằng trong công ty chúng ta. Như vậy, mặc dù thị trường trượt dốc, nhưng chúng ta biết phối trí hợp lý, hiệu quả, lợi ích sẽ tăng cao.

"Phương Đông không sáng, phương Tây sáng, phương Bắc có tối, còn phương Nam". Đây là câu nói Nhiệm Chính Phi nhắc đến nhiều nhất trong những năm 2002. Trong năm này, ngành viễn thông trong nước phải hứng chịu "mùa đông khắc nghiệt", Huawei cũng không ngoại trừ, công ty rơi vào tình trạng ảm đạm. Trong hoàn cảnh đó, phát triển ra thị trường nước ngoài của Huawei cuối cùng cũng khởi sắc. Quý I năm 2002, lần đầu tiên kim ngạch xuất khẩu của Huawei vượt ngưỡng trong nước, sáu tháng đầu năm đạt 300 triệu đôla, tăng gấp hai lần so với cùng kì năm 2001. Năm 2002, mức tiêu thụ của Huawei lên 22,1 tỉ đôla, kim ngạch xuất khẩu gần 550 triệu đôla, chiếm gần 20% tổng doanh số bán ra. Từ đó, vai trò của thị trường nước ngoài ngày càng trở nên quan trọng. Sáu tháng đầu năm 2003, doanh số bán hàng của Huawei là 12 tỉ nhân dân tệ, trong đó tại thị trường nước ngoài đạt 350 triệu đôla, chiếm 24% tổng kim ngạch của sáu tháng đầu năm. Huawei cuối cùng cũng tìm ra được con đường sống, phát huy vai trò quan trọng trong nền kinh tế "ảm đạm" trong nước. Công lao này thuộc về chính sách phát triển ra nước ngoài sáng suốt của Nhiệm Chính Phi trong những năm 1996 và trước đó.

Ngay từ năm 1994, khi công nghệ số tổng đài điện thoại có được vị trí trên thị trường, Nhiệm Chính Phi đã có dự cảm về một cuộc cạnh tranh vô cùng khốc liệt giữa thị trường Trung Quốc và thị trường quốc tế. Quả nhiên năm 1995, cơ cấu thị trường thông tin Trung Quốc có sự thay đổi lớn. Một mặt, thị trường quốc tế suy thoái đe dọa sự phát triển của các công ty, doanh nghiệp Trung Quốc trên thị trường quốc tế. Một mặt, do yêu cầu quốc tế hóa của thị trường ngày càng khắt khe, dẫn đến thị trường Trung Quốc chính là mục tiêu cần nắm bắt của đàn anh, đàn chị trong lĩnh vực thiết bị viễn thông quốc tế, điều đó rất dễ đẩy Huawei vào thế

suy yếu, cũng như tạo áp lực cho Huawei và các công ty cùng ngành khác. Sự thật là sau năm 2000, cuộc cạnh tranh về giá cả để giành thị trường giữa các công ty nước ngoài và Huawei diễn ra rất quyết liệt.

Trong hoàn cảnh cạnh tranh quyết liệt đó, Huawei rơi vào tình trạng chỉ còn một lựa chọn bắt buộc. Nhiệm Chính Phi tổng kết lại như sau:

Đội ngũ nhân viên của chúng ta còn quá trẻ, lại trưởng thành trong môi trường phát triển thuận lợi, ổn định của công ty, vì thế kinh nghiệm ứng phó với khó khăn nguy hiểm rất yếu kém, chưa từng gặp phải thách thức cần phải nhân đây để nhanh chóng nắm bắt thị trường, củng cố vị trí dẫn đầu, nếu không một chút lợi thế dẫn đầu cũng không còn nữa, không nỗ lực thì không có gì hết. Trong lúc cạnh tranh thì chúng ta phải nhanh chóng cạnh tranh. Hiện nay chúng ta không phải trong giai đoạn nguy hiểm, nhưng nếu trong vòng 3 đến 5 năm mà không quốc tế hóa được đội ngũ nhân viên thì thị trường Trung Quốc đã thực sự bão hòa, chúng ta chỉ còn cách ngồi chờ chết!

Năm 1996, khi cùng các giáo sư của trường Đại học Nhân dân Trung Quốc thảo ra "Điều lệ cơ bản Huawei", Nhiệm Chính Phi bày tỏ quan điểm cần thiết phải xây dựng Huawei thành công ty mang tầm vóc quốc tế. Cùng thời gian này, con đường quốc tế hóa của Huawei chính thức bước vào giai đoạn khởi đầu.

Năm 1996, Huawei bắt đầu bước vào thị trường quốc tế, đây trở thành trọng tâm chiến lược phát triển của công ty. Trong thời gian gia nhập thị trường quốc tế, công ty vẫn tiếp tục sử dụng sách lược "nông thôn bao vây thành thị" trước đây ở trong nước, và ngắm vào anh bạn láng giềng thân thiết — Hồng Kông. Năm 1996, Huawei kí hợp đồng hợp tác với doanh nghiệp viễn thông thực nghiệp Trường Giang, Huawei đưa ra sản phẩm chủ đạo là tổng đài điện thoại. So với các sản phẩm cùng loại, ngoài lợi thế về giá cả cạnh tranh, Huawei còn có môi trường nghiệp vụ viễn thông năng động mới, vì thế trong cuộc cạnh tranh với công ty viễn thông của Hồng Kông Huawei có ưu thế rõ rệt. Hợp tác lần này đem lại cho Huawei không ít kinh nghiệm, nhất là những kinh nghiệm "khắt khe" về phục vụ và chất lượng, đồng thời thúc đẩy chất lượng sản phẩm và kỹ năng phục vụ của Huawei ngày càng gần hơn với tiêu chuẩn quốc tế.

Năm 1997, 1998 Huawei không có điểm sáng nào trên thị trường quốc tế. Trước năm 1999, Huawei liên tục trên trường quốc tế, lúc

bấy giờ Huawei chỉ như một khách qua đường, mọi cố gắng như muối bỏ biển, chẳng đem lại kết quả nào.

Ông Lý Kiệt phụ trách tuyên truyền của Huawei sau này nhớ lại: "Giai đoạn lúc bấy giờ thật sự rất cực khổ. Mỗi người phụ trách chạy đi chạy lại vài quốc gia nhưng không có đơn vị nào muốn hợp tác. Lần đầu tiên có hy vọng là năm 1999, khi Việt Nam và Lào chính thức trở thành hai nước hợp tác với Huawei trên trường quốc tế". Giai đoạn này trọng tâm khai thác phát triển của Huawei là các nước đang phát triển.

Thời gian này, Nhiệm Chính Phi đã tìm ra sự khác biệt giữa Huawei với các công ty quốc tế lớn khác. Ông phát hiện ra thời gian quay vòng tiền và nghiên cứu khai thác của Huawei thật sự có vấn đề, tất cả đều mất nhiều thời gian hơn các công ty khác rất nhiều. Sự khác biệt này thể hiện rõ nhất ở các con số, như năm 1999, toàn bộ doanh thu tại thị trường nước ngoài của Huawei chưa đến 4% tổng doanh thu của các công ty.

Sau năm 2000, Huawei bắt đầu mở rộng thị trường ra các khu vực khác, bao gồm cả các nước Đông Nam Á như Thái Lan, Singapore, Malaysia và các nước Trung Đông, châu Phi. Ở thị trường Thái Lan, đất nước có khá nhiều người Hoa định cư, Huawei liên tục có đơn đặt hàng mạng di động thông minh. Bên cạnh đó, tại những thị trường tương đối phát đạt như Nam Phi, Huawei cũng có được thành công nhất định trong việc bán sản phẩm.

Tổng kim ngạch bán ra tại Nga năm 2001 của Huawei là hơn 100 triệu đôla, năm 2003 là hơn 300 triệu đôla, trở thành nhà cung ứng thiết bị quốc tế hàng đầu tại đây từ trước đến nay.

Điểm xuất phát của Huawei tại thị trường Tây Âu được bắt đầu từ năm 2001 với việc xuất khẩu sản phẩm lưới quang 10G SDH của Huawei sang Đức, cùng với việc hợp tác với các đại lý nổi tiếng bản địa, các sản phẩm của công ty chính thức được gia nhập vào đội ngũ các quốc gia và vùng lãnh thổ phát triển như Đức, Pháp, Tây Ban Nha, Anh. Năm 2003, doanh thu bán hàng của Huawei đạt gần 30 triệu đôla.

Riêng tại thị trường Bắc Mĩ, đây không những là thị trường thiết bị điện tử lớn nhất thế giới mà còn là pháo đài khó đánh hạ nhất của Huawei. Ngày 4 tháng 6 năm 2002, Huawei thành lập công ty Future - wei tại Mĩ, cung cấp các mặt hàng cần thiết cho các doanh nghiệp bản địa. Thành công tại nơi có nhiều nhất đối thủ, mạnh nhất tại thị trường Mĩ đã đánh dấu việc Huawei chính thức bắt

đầu bước vào tiến trình quốc tế hóa.

HỌC TẬP YITZHAK RABIN "ĐỔI ĐẤT LẤY THỊ TRƯỜNG".

Huawei đã trải qua một chặng đường quốc tế hóa vô cùng vất vả. Từ buổi ban đầu, chiến lược thâm nhập thị trường thế giới vẫn là phương châm chiến lược "nông thôn bao vây thành thị", bắt đầu từ các nước thuộc thế giới thứ ba như châu Phi và châu Á. Sau một thời gian, Huawei đã có thành công nhất định ở thị trường các nước châu Á, châu Âu và La- tinh. Điều này tạo niềm tin cho việc tiếp tục phát triển ra thị trường Âu Mĩ.

Tuy nhiên, chỉ đến khi đối mặt với những đối thủ cạnh tranh lớn mạnh, Huawei mới nhận ra chiến lược "nông thôn bao vây thành thị" dù tinh vi song thực tế rất khó thực thi.

Trước năm 2001, Huawei áp dụng hình thức "ép giá" đối với thị trường trong nước, tuy nhiên tại trường quốc tế, Huawei coi đó là "đất của sói", tuân theo "phương thức tác chiến" trong nước, tấn công mãnh liệt, trăm phương nghìn kế phát động cạnh tranh giá, mục đích là đánh vào lợi nhuận và số lượng hàng bán ra của các công ty đối thủ, ngăn cản không cho đối thủ phát triển, từng bước chiếm lĩnh thị trường, cuối cùng thay thế vị trí đó. Phương thức này phát huy được vai trò quan trọng trong quá trình quốc tế hóa của Huawei, đặc biệt là các nước đang phát triển ở châu Á, châu Phi, La-tinh, cuộc cạnh tranh giá quả thật là chính sách rất có hiệu quả. Song, khi thâm nhập thị trường Âu Mĩ, do tại đây, Simen và Erisson đang làm lũng đoạn thị trường, nên sách lược cạnh tranh giá không hiệu quả được như trước. Người tiêu dùng càng lúc càng coi trọng chất lượng chứ không chỉ số lượng bán sản phẩm ra. Vì thế, văn hóa "sói tính" của Huawei nay bỗng trở thành trở ngại.

Cùng thời gian này, trước thế tiến công mãnh liệt của Huawei ngay trên địa bàn nên các đối thủ đã thức tỉnh trong họ ý thức phòng ngự. Năm 2003, "Phương án Huawei Cisco" chính là một ví dụ. Trước đó, Huawei từng đăng một quảng cáo đầy tính công kích tại Mĩ: "điều duy nhất khác biệt là giá cả". Bối cảnh là cây cầu Golden Gate, mà biểu tượng của Cisco chính là cây cầu Golden Gate. Quảng cáo đầy khiêu khích gây ra sự phẫn nộ từ phía Cisco. Tổng giám đốc Cisco Kim Bá Tư đặt ra kế hoạch "đả kích Huawei", tuy nhiên không có hiệu quả. Huawei ngang nhiên chiếm thị trường ngay trước mũi Cisco bởi sản phẩm của Huawei có giá trung bình thấp hơn Cisco 30%. Việc này bắt buộc Cisco phải sử dụng đến biện pháp cuối cùng là lấy bản quyền trí tuệ làm vũ khí

tấn công Huawei. Tháng 1 năm 2003, Cisco tố cáo Huawei vi phạm bản quyền của mình.

Việc này mặc dù chẳng hay ho gì song cuối cùng hai bên lại bắt tay nhau làm lành. Huawei sau đó nhận lại được rất nhiều, nâng cao được tiếng tăm của mình trên trường quốc tế đặc biệt là thị trường khó nhằn Mĩ, thúc đẩy nhanh hơn quá trình quốc tế hóa của công ty. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là Huawei dần nhận ra công ty đang bắt đầu đi ngược lại chính sách quốc tế hóa của chính mình. Nhiệm Chính Phi nhận ra rằng khi thâm nhập vào một thị trường mới, Huawei không ngại kết hợp với những doanh nghiệp bản địa tạo thành công ty liên doanh, bởi vì chính họ mới là người hiểu thị trường đó nhất.

Sau này, trong quá trình quốc tế hóa, Huawei vẫn tiếp tục hứng chịu những mũi tên ngầm bắn phá. Ví dụ năm 2005 khi sắp sửa bắt tay được với Marconi của Anh thì lại có sự can thiệp gây trở ngại từ phía chính phủ Anh và Mĩ, cuối cùng Huawei bị Erisson cướp ngang trước mặt. Cũng trong năm đó, kế hoạch mở chi nhánh tại Ấn Độ gặp trở ngại do bị chính phủ Ấn Độ tiến hành điều tra an toàn. Nói tóm lại, lần đầu tư gặp trắc trở này là do mạng lưới quốc tế và những nhà cung ứng thiết bị viễn thông bắt tay nhau gây nên.

Điều đó càng khiến Huawei rơi vào tình trạng khó khăn trên con đường hội nhập, và khiến Nhiệm Chính Phi một lần nữa nhận thức được, không thể áp dụng cùng một chiến lược phát triển trong nước với khai thác thị trường mới, nhất là thị trường thế giới rộng lớn. Năm 2005, trong một lần phát biểu, Nhiệm Chính Phi đã nêu ra sách lược phát triển của công ty trong vài năm gần đây, đó là "học tập Yitzhak Rabin, lấy đất đổi lấy hòa bình".

Alcatel-lucent, Siemen, Erisson, Mortorola là những nhà cung ứng cùng ngành, chúng ta phải xem đối thủ là bạn, quan hệ hợp tác thật tốt. Tôi xin nhấn mạnh, phải học tập Rabin, lấy đất đổi hòa bình.

Cựu tổng thống Israel là vị lãnh tụ đầu tiên đưa ra khái niệm "lấy ruộng đất đổi hòa bình" để dẫn dắt đất nước trong suốt hơn 40 năm. Ông áp dụng tiền đề "an toàn đạt được bảo đảm thiết thực" của Isarel cùng nhau giải quyết vấn đề tranh chấp giữa Isarel và Apghanixtan, đem những vùng đất xâm chiếm trả lại cho đất nước. Ông còn khuyến khích thúc đẩy Isarel và Pakistan hỗ trợ lẫn nhau, cùng nhau kí "Tuyên ngôn về nguyên tắc sắp xếp khu tự trị" và "Hiệp định Taba", các khu tự trị của Pakistan từ Gaza, Jeri cho

đến tận phía tây sông Jordan; ông còn kí được điều lệ hòa bình với Jordan, từ đó các quốc gia Trung Đông có bước phát triển rất rõ rệt. Trên bàn đàm phán, ông luôn có thái độ tích cực, công nhận chủ quyền của Syria. Ông bị ám sát ngày 4 tháng 11 năm 1995, cũng là ngày an lành của tín đồ đạo Do Thái. Ông là người cống hiến toàn bộ cuộc đời mình cho sự nghiệp hòa bình. Mặc dù đã mất đi nhưng ông vẫn sống mãi với đời sau.

Nhiệm Chính Phi rất đồng tình với tư tưởng "lấy đất đổi hòa bình" của Yitzhak Rabin. Sau sự kiện thị trường IT đổ vỡ năm 2000, Nhiệm Chính Phi cho rằng ngành chế tạo điện tử sẽ phát triển theo chiều hướng lý tính, thị trường này sẽ dần nóng trở lại. Vài năm nữa, mức tăng trưởng năm của ngành chế tạo điện tử sẽ vượt không quá 4%. Nếu Huawei nhanh chóng tăng trưởng sẽ có thể giành được thị phần từ tay các đối thủ. Điều này đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của các công ty đối thủ, nên rất dễ gây thù địch trên trường quốc tế, thậm chí có thể dẫn đến một cuộc nổi dậy cùng tiến công.

Huawei hiện nay còn rất non nớt, không thể chống đỡ nổi với đối thủ quốc tế, vì thế chúng ta cần phải "giấu tài", học tập Yitzhak Rabin, lấy ruộng đất đổi hòa bình, phải lùi bước, chịu một chút thiệt thòi cũng như bắt tay hợp tác với chính đối thủ, trở thành đối tác, cùng nhau mở ra một không gian hợp tác lành mạnh, cùng phân chia lợi ích. Chúng ta đã từng "bắt tay" đối thủ, 5, 6 năm kiên trì, họ đã dần chấp nhận chúng ta, vì thế hiện nay các công ty trên thế giới đều coi chúng ta là bạn, không ngừng bắt tay hợp tác. Nếu như họ coi chúng ta là kẻ thù thì chúng ta sẽ rơi vào tình cảnh hết sức khó khăn.

Vì thế trong những năm này, chúng tôi nhất thiết phải bắt tay hợp tác với nhiều vùng lãnh thổ có bạn đồng hành, cùng nhau thắng lợi, chia sẻ thành công, thực hiện "hợp tác nhưng không hòa tan". Hợp tác để cùng sinh cùng trưởng, không hòa tan là để giúp nhau cùng thành công. Đây là cách nghĩ của người phương Đông cổ đại. Huawei thiết lập một cộng đồng hợp tác dài lâu, giúp đỡ tồn tại, phát triển cùng có lợi. Ví dụ chúng ta thành lập công ty liên doanh với công ty 3COM của Mĩ. Huawei lấy con số trong giai đoạn thấp nhất (với 51% cổ phần), 3COM xuất vốn đầu tư 16,5 tỉ đôla (với 49% cổ phần). Như thế, 3COM có thể đặt trọng tâm phát triển tại Trung Quốc, có thể giảm giá thành sản phẩm, mà Huawei cũng lợi dụng danh tiếng của 3COM để nâng cao doanh thu. Năm 2004, kim ngạch tiêu thụ hàng tăng 100%, như thế chính là giúp nhau cùng có lợi. Đồng thời chúng tôi còn có thể có thêm kinh nghiệm, bồi dưỡng nhân tài, tìm hiểu hình thức phát triển của công ty

mang tầm cỡ quốc tế. Sau này chúng ta hợp tác với Siemen ở phương diện PDS, có thể đạt được lợi ích hơn nữa trong các lĩnh vực tiêu thụ sản phẩm.

Trong tiến trình công nghiệp hóa của Huawei, Nhiệm Chính Phi nghiệm ra một điều, đó là hòa bình và phát triển chính là khúc điệu chủ đạo trong bản giao hưởng quốc gia, và mở rộng hợp tác là phương thức. Không ai có thể tồn tại độc lập, phải tăng cường hợp tác, trong mình có bạn, trong bạn có mình. Có thế mới cùng nhau đạt được lợi ích tốt nhất. Như Huawei trong thời gian mở rộng thị trường ra thế giới, đã không áp dụng mạnh cạnh tranh giá cả mà coi trọng chiến lược xây dựng quan hệ đối tác hòa bình bình đẳng, hợp tác với nhiều công ty nước ngoài, không chỉ nâng cao ưu thế bản thân mà còn có thể phát triển cùng có lợi, góp phần thúc đẩy quá trình quốc tế hóa của công ty. Đây có thể gọi là "mượn thuyền ra biển".

Hiện nay, Huawei cùng với 3COM, Simen, NEC, Panasonic, TI, Intel, Mortorola, Lucent, SUN, IBM hợp tác phát triển trên nhiều phương diện; cùng với NEC, Panasonic thành lập công ty Cymnet và kết hợp cùng Siemen thành lập công ty liên doanh TD-SCDMA.

Huawei đã từng hợp tác với rất nhiều công ty lớn trên thế giới thâm nhập vào CDMA450 của Bồ Đào Nha. Đến nay, CDMA450 đang rất được ưa chuộng trên toàn thế giới, và Huawei đang nắm trong tay 60% thị trường của hệ thống CDMA450.

THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA CẦN PHẢI ỦNG HỘ VIỆC PHÁT TRIỂN RA THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ.

Thời kì cạnh tranh toàn cầu của các công ty, doanh nghiệp Trung Quốc lại quay trở lại, việc quốc tế hóa trở nên cực kì quan trọng với sự phát triển và tồn tại của mọi công ty. Haier, Huawei, TCL, Lenovo là những công ty đi đầu trong cả nước.

Tuy nhiên, thời gian đầu tiên ra thị trường thế giới các công ty này đều gặp phải những khó khăn giống nhau: không có thương hiệu quốc tế, không có thị trường, không có kỹ thuật tiên tiến, không có cả cơ cấu kinh doanh, không có nhân tài quản lý đẳng cấp quốc tế và hoàn toàn không có kinh nghiệm quốc tế hóa. Lấy ví dụ, con đường hội nhập kinh tế thế giới của họ gặp không biết bao nhiêu trở ngại. TCL hy vọng có thể tiến được vào thị trường châu Âu, nhưng do "thủy thổ không hợp" mà trong năm 2006, họ đã bị thiệt hại 3,57 tỉ đôla. TCL đứng thứ bảy trong 100 doanh nghiệp điện tử bị thiệt hại nhiều nhất Trung Quốc năm 2007.

Ngày 31 tháng 10 năm 2006, TCL không thể không rút khỏi thị trường châu Âu.

So sánh với TCL, Lenovo cũng không thuận buồm xuôi gió hơn, liên tiếp bị những mũi tên ngầm bắn phá. Nhưng may mắn là Lenovo vẫn đứng vững. Ngày 1 tháng 11 năm 2007, công ty liên tục trong mấy quý hoạt động rất tốt, quyết định vứt bỏ quyền sử dụng thương hiệu IBM trước hai năm so với hiệp định kí kết giữa hai bên về việc sử dụng thương hiệu này đến năm 2010. Điều này không những khẳng định chỗ đứng của Lenovo ngoài thị trường mà còn tăng cường niềm tin để "tự lực cánh sinh". Lenovo quyết định dốc toàn lực cho việc xây dựng thương hiệu Lenovo Thinkpad. Hành động này chứng tỏ Lenovo đã bắt đầu bước sang giai đoạn phát triển mới.

Trong quá trình quốc tế hóa, Huawei cũng gặp phải những khó khăn tương tự như TCL và Lenovo. May mắn là Nhiệm Chính Phi trước khi bắt đầu hành động đã sớm chuẩn bị tư tưởng. Ông từng nói:

Chúng ta không thể đợi mọi chuyện yên ổn mới tấn công, mà phải lao ra đọ sức quyết liệt, làm quen với thị trường, chiến thắng nó, như vậy mới bồi dưỡng đào tạo được cán bộ.

Trên thực tế, Huawei đã làm được như vậy. Thông qua phân tích, nhìn vào những chiến lược phát triển trong tương lai, thị trường nắm giữ, công tác khai thác nghiên cứu và mở rộng sản xuất của Huawei, có thể thấy công ty đã vượt qua giai đoạn đầu của tiến trình quốc tế hóa, hoàn toàn có đầy đủ điều kiện sánh ngang với các công ty nước ngoài khác.

Nhiệm Chính Phi cho rằng con đường quốc tế hóa chính là giải pháp hữu hiệu cho Huawei vượt qua mùa đông khắc nghiệt. Vì thế, khi "mùa đông của Huawei" còn chưa đến ông phải nhanh chóng triển khai quốc tế hóa. Tuy nhiên, quá trình quốc tế hóa của Huawei phải tiến hành trong vô vàn khó khăn, thoát ra khỏi mũi chĩa tấn công của Lenovo và TCL.

Điểm nhấn quan trọng nhất trong quá trình này là Nhiệm Chính Phi hiểu được điểm khác biệt giữa thị trường nội địa và thị trường quốc tế. Năm 1994, Huawei với sản phẩm về điện thoại đã gặt hái vô vàn thành công, nổi lên nhanh chóng trong thị trường nội địa. Chính trong thời gian Huawei ngày một đi lên, Nhiệm Chính Phi bắt đầu nghiên cứu về vấn đề quốc tế hóa. Bởi vì ông hiểu rõ một điều, thị trường trong nước là có hạn, trong khi Huawei cần

không ngừng mở rộng phát triển thì công ty nhất định phải tham gia được vào thị trường thế giới rộng lớn. Năm 1996, Huawei bắt đầu "tiến quân" vào thị trường quốc tế. Những bước đi đầu tiên, Nhiệm Chính Phi không cứng nhắc mong muốn có hiệu quả ngay, tuy nhiên khi công ty hoạt động khá tốt tại thị trường trong nước thì hoàn toàn có khả năng đưa ra thị trường thế giới những sản phẩm loại tốt. Trong giai đoạn đầu, Huawei lần đầu tiên mò mẫm tìm đường trong thị trường quốc tế, một mặt để bồi dưỡng nhân tài, mặt khác để thúc đẩy Huawei phát triển hơn nữa tại thị trường trong nước, thúc đẩy cải cách quản lý cho chính công ty Năm 1996 bắt đầu thực hiện chính thức "Điều lệ cơ bản Huawei", từ năm 1997 thực hiện cải cách quản lý trong công ty, tất cả đều vì tương lai Huawei có thể phát triển thuận lợi trên thị trường toàn cầu. Nhiệm Chính Phi một mực nhấn mạnh thuyết "ngày đông", thành công trong xây dựng nội bộ Huawei đem lại những động lực cũng như áp lực cho cơ chế và thể chế doanh nghiệp, tạo ra môi trường phát triển và điều kiện cơ bản cũng như có sức cạnh tranh. Trong cuộc cạnh tranh với đối thủ trong nước, Huawei luôn chuẩn bị cho sản phẩm của mình từ chất đến lượng đều thật tốt để hội nhập thị trường thế giới.

Sự thật là khi Nhiệm Chính Phi ra quyết định bắt đầu công tác hội nhập, một vài người trong nội bộ không hiểu. Nói cho cùng thị trường trong nước lúc đó đang rất ổn định, rất dễ để công ty hoạt động thật tốt, đạt nhiều thành tích, trong khi trên trường quốc tế, cần mẫn hơn một năm vẫn không nhìn thấy kết quả. Thí dụ, Huawei phải mất 5 năm để có được một chỗ đứng tại Nga, vì thế không chỉ nhân viên của mình không chịu là kẻ đi làm thuê, mà một vài quản lý bộ phận không muốn đánh mất lực lượng nòng cốt của mình cũng yêu cầu công ty không cử người của bộ phận mình ra nước ngoài phát triển thị trường. Vì thế, Nhiệm Chính Phi phải nhiều lần làm công tác động viên, giải quyết vấn đề "nhân tài" trong việc đưa người đi phát triển thị trường ở nước ngoài.

Trong bài "Nghênh đón thách thức, miệt mài luyện tập, chờ đón ngày xuân trở lại" năm 2000, Nhiệm Chính Phi đã viết:

Hiện nay, tôi cần mở lời hiệu triệu tới từng lãnh đạo, nhân viên trong công ty, tiến cử người có thể ra nước ngoài làm việc, đặc biệt là tới châu Phi. Tại sao tôi lại phải nói điều này? Lần này, tôi và Hồ Hậu Côn đến Nam Phi tổ chức hội thảo, Hồ Hậu Côn đã nói một câu, kiên quyết không bay đến Nam Mĩ. Châu Phi tốt thế này, đẹp thế này, mọi người đều muốn tới đây, chúng ta tới Nam Mĩ làm gì chứ? Hồ Hậu Côn nói câu này trong lúc đang chạy bộ. Môi trường

làm việc ở Nam Phi tốt hơn Long Cảng của chúng ta rất nhiều, kể cả thung lũng Silicon của Mĩ cũng không đẹp bằng. Châu Phi không khó và khổ như bạn tưởng tượng đâu. Nếu những mặt xấu của Trung Quốc hàng ngày đều trưng lên mặt báo thì mọi người cũng sẽ rất sợ Trung Quốc. Tôi cho rằng việc ra nước ngoài phát triển thị trường là rất có hy vọng và nhiều cơ hội. Hy vọng các bạn cử nhân viên của mình ra nước ngoài, càng đến những nơi khó khăn càng có cơ hội cho con người được rèn luyện, trưởng thành. Hy vọng trong vòng hai đến ba năm nữa doanh thu có thể đạt lên 2 tỷ đôla. Được như thế mới có thể yên tâm về sự tồn tại an toàn của công ty.

Nhiệm Chính Phi yêu cầu rõ ràng: nếu có người ở bộ phận quản lý không muốn ra nước ngoài, cũng được, nhưng phải động viên cấp dưới, nếu có nhân viên cấp dưới đồng ý đi, hãy cho anh ta cơ hội. Bởi vì lúc bấy giờ thị trường điện tử trong nước sắp bão hòa, mà mật độ người ra nước ngoài cần nhiều hơn rất nhiều số nhân viên trong nước.

Huawei trải qua những "ngày đông" trong năm 2001, mặc dù thị trường trong nước rất khó khăn, nhưng thị trường quốc tế cuối cùng cũng có được những khởi đầu tốt. Lượng hàng bán ra nước ngoài của Huawei năm 2002 bắt đầu có tín hiệu tốt, đồng thời nhanh chóng vượt qua doanh số tiêu thụ thị trường nội địa. Sự thay đổi theo chiều hướng tốt lên cũng trở thành một điều kiện quan trọng trong việc Huawei chờ đón những "ngày xuân" trở lại.

Năm 2003, Huawei tiếp tục tăng cường phát triển thị trường quốc tế, cử một số nhân tài có kinh nghiệm ở châu Phi chuyển đến thị trường châu Âu, Tây Âu và đồng Thái Bình Dương, đồng thời tuyển một số người trong nước đến châu Phi thay thế.

Tôi cho rằng những người trẻ tuổi, trong thời gian có thể cống hiến được nhiều nhất cho sự nghiệp những thành tích xuất sắc, dám dũng cảm ra thị trường quốc tế đương đầu sóng gió, nhất định sẽ có những thành công không thể phủ nhận. Hy vọng mọi người càng nỗ lực hơn nữa, có như vậy, "phương Đông không sáng, phương Tây sáng, phương Bắc có tối, còn phương Nam", sự phát triển bình đẳng của công ty chúng ta sẽ càng lúc mạnh hơn.

Nhiệm Chính Phi tin tưởng "cân bằng chính là hình thái hiệu quả nhất của sinh trưởng", chỉ có kết hợp thị trường trong nước và nước ngoài, mới có thể để cả hai cùng phát triển, hỗ trợ lẫn nhau. Lấy sự ổn định của thị trường trong nước để phát triển thị trường thế giới. Như thế mới thực hiện được việc phát triển cân bằng cả

hai nơi. Nhân viên kỹ thuật của Huawei mỗi năm đều có mức tăng trưởng bình quân 100%, năm 2003 thị trường quốc tế chỉ chiếm 27%. Năm 2004 tăng lên 40%, năm 2005, thu nhập từ thị trường quốc tế chiếm một nửa tổng thu nhập của doanh nghiệp, năm 2007 nâng lên 60%. Điều đáng mừng là những con số này đều lấy thị trường trong nước làm tiền đề.

PHẢN ĐỐI CHỦ NGHĨA CƠ HỘI.

Ngành viễn thông là một thị trường đầu tư, những hành vi của chủ nghĩa cơ hội trong thời gian ngắn không dễ dàng tiếp nhận. Vì thế, chúng ta kiên quyết phản đối chủ nghĩa cơ hội, kiên trì đối mặt với thị trường, khai thác thị trường, từ đầu đến cuối tăng cường xây dựng mạng lưới tiêu thụ, mạng lưới phục vụ.

Chủ nghĩa cơ hội là một trong những điều cấm kị. Tại một thị trường mới lạ, những người theo chủ nghĩa cơ hội để đạt được mục đích sẵn sàng làm những việc trái nguyên tắc, thậm chí có thể giở mọi thủ đoạn. Và những "thành công" mà họ đạt được chỉ là để trục lợi bản thân. Có những công ty châu Âu sau khi khảo sát thị trường Trung Quốc, đã kết luận: chủ nghĩa cơ hội quá thịnh hành ở Trung Quốc, rất nhiều công ty Trung Quốc không toàn tâm toàn lực làm ở một ngành nghề nào đó, không nâng cao tính cạnh tranh để thành công trên mọi phương diện, mà sẵn sàng tìm mọi đường ngang ngõ tắt để đạt được mục đích.

Đây là miêu tả chân thực nhất đại đa số các công ty Trung Quốc. Thực trạng này cũng quyết định ngày càng nhiều công ty nước ngoài tập trung phát triển vào Trung Quốc, các công ty trong nước sẽ phải đối mặt với áp lực cạnh tranh rất lớn. Nhiệm Chính Phi là một chuyên gia trong việc thực thi. Trong khi mọi người vẫn cạnh tranh quyết liệt một sống một còn ở thị trường trong nước, ông đã bắt đầu nghĩ đến việc ra nước ngoài, và ngay lập tức coi đây là sách lược phát triển quan trọng.

Ngày nay, thị trường quốc tế đem lại hiệu quả rất lớn cho Huawei. Năm 2005, thị trường này chiếm 57% tổng số hàng tiêu thụ mỗi năm của công ty, chất lượng phục vụ được đánh giá đứng thứ 28 trong "50 doanh nghiệp điện tử lớn toàn cầu". Năm 2006, thị trường nước ngoài tiếp tục có một bứt phá chiếm tỉ lệ 65% tổng kim ngạch bán ra, nhảy lên đứng thứ 31. Huawei có được sự ủng hộ của rất nhiều công ty kinh doanh cùng ngành trên thế giới như Vodafone, Teleornica của Tây Ban Nha, các công ty Điện tử Hoàng gia Hà Lan (KPN), Điện tử Hy Lạp, Điện tử Italy.

Chặng đường quốc tế hóa của Huawei có thể khái quát bằng một câu nói của Nhiệm Chính Phi: "thị trường quốc tế kiên quyết từ chối chủ nghĩa cơ hội".

Không lâu sau việc phản đối chủ nghĩa cơ hội của Huawei, Đặng Tiểu Bình nhận xét, nền kinh tế Trung Quốc trải qua ba năm gay gắt, nay đang nhanh chóng bước vào giai đoạn hồi phục và phát triển nhanh chóng. Tuy có xuất hiện một vài vấn đề, vì tốc độ đầu tư quá nhanh, quy mô quá lớn, dẫn đến kinh tế quá nóng. Trong đó, thị trường chứng khoán và bất động sản là hai hiện tượng điển hình nhất, rất nhiều người điên cuồng đầu tư vào chứng khoán, thậm chí còn xảy ra sự kiện cổ đông vây đánh chính phủ và ngân hàng Nhân Dân vì phương thức phân chia cổ phần không công minh. Đại đa số các doanh nghiệp đều phát sốt lên với thị trường chứng khoán, nhưng Nhiệm Chính Phi hoàn toàn không bị "rung rinh". Ông coi đây chỉ là một thứ lợi ích thời vụ, là "chủ nghĩa cơ hội" và kiên trì theo đuổi con đường thực nghiệp của mình. Cuối cùng ông đã đưa Huawei đi lên như hôm nay.

Trong chiến lược quốc tế hóa, Nhiệm Chính Phi một lần nữa nhấn mạnh cần kiên quyết phản đối chủ nghĩa cơ hội, có thể nhận thấy ông rất coi trọng phát triển thị trường này. Điều đó giúp Huawei rút ngắn thời gian "10 năm còn một ngày", tiếp tục lòng tin vào thị trường mới mẻ này.

Do đó, những thành công trên trường quốc tế cũng như những kinh nghiệm quan trọng mà Huawei có, đều được tích luỹ trong một thời gian dài làm theo "nguyên tắc tạo áp lực nặng nề", "yếu tố tiên định và quan trọng để thành công trong chiến lược phát triển, những bố trí trong cuộc cạnh tranh với đối thủ đã không làm, thì bây giờ phải làm. Tập trung sức lực, con người và tài chính thực hiện nhiệm vụ quan trọng". Nói đến nguồn đầu tư có hạn, từ phát triển trọng điểm đến hệ thống lãnh đạo, không chỉ từ kinh nghiệm thành công của Huawei tại thị trường trong nước, mà còn là những nguyên tắc dài hạn tại thị trường quốc tế.

Thị trường Nga là một điển hình. Năm 1994 Huawei bắt đầu chú trọng thị trường này, sau 5 năm theo đuổi công ty cũng có được một bạn hàng mua vài chục loại đinh ốc, một loại linh kiện thiết bị điện tử rất nhỏ. Năm 1998 Nga rơi vào khủng hoảng kinh tế, toàn bộ ngành điện tử đình trệ vô thời hạn, thị trường hoàn toàn đóng băng. Năm đó, Huawei không thu được chút lợi nhuận nào, song Huawei vẫn cố thủ lại, đồng thời không ngừng đầu tư. Ví dụ, Huawei xây dựng một đội ngũ làm việc chuyên nghiệp từ chính người Nga ngay trên đất Nga, đồng thời cử họ đến nhiều nơi trên

đất nước Nga rộng lớn, xây dựng mạng lưới tiêu thụ cho công ty. Huawei còn bồi dưỡng một tầng lớp quản lý tin tưởng hiểu biết và có trách nhiệm. Việc hình thành công ty liên doanh năm 1997 có thể thấy Huawei đã bắt đầu bước xa khỏi thời kì khó khăn. Năm 1999 thị trường điện tử tại Nga quay trở lại, ngành điện tử phát triển không ngừng trong ba năm liên tiếp. Sự kiên trì của Huawei đã được đền đáp xứng đáng. Từ năm 2000 trở đi, tăng trưởng bình quân của công ty tại Nga tăng 100% mỗi năm. Thiết bị điện tử của Huawei chiếm 14% tại thị trường Nga. Thành công này của Huawei thật sự không dễ dàng gì. Kinh nghiệm quan trọng nhất chính là biết nói "không" với chủ nghĩa cơ hội, kiên trì với những chính sách quốc tế hóa lâu dài.

Chương 8
"MÙA ĐÔNG" CỦA HUAWEI

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ Ý THỨC NGUY CƠ CỦA DOANH NGHIỆP.

"Mười năm qua, điều mà tôi luôn canh cánh lo nghĩ là sự thất bại. Đối với tôi, thành công còn rất xa vời. Cảm giác về những nguy cơ bao trùm lên lòng tự hào, niềm kiêu hãnh. Có lẽ chính vì điều này mà tôi mới có thể tồn tại được 10 năm qua. Chúng ta hãy cùng nhau nghĩ xem làm thế nào để duy trì được cuộc sống? Một ngày nào đó thất bại sẽ tìm đến chúng ta, cho nên cần chuẩn bị tâm lý để sẵn sàng đối phó bất kỳ lúc nào. Đây không chỉ là quan điểm bất di bất dịch của tôi, mà quan trọng hơn đó chính là quy luật lịch sử."

ĐẰNG SAU SỰ PHỒN VINH LUÔN ẨN CHỨA NHIỀU NGUY CƠ.

Trước năm 2003, trong mắt mọi người, hình ảnh một Huawei lặng lẽ, hình ảnh Tổng Giám đốc Nhiệm Chính Phi thầm lặng chứa đựng rất nhiều điều bí ẩn. Đối tượng khách hàng mà Huawei hướng tới chủ yếu là các doanh nghiệp. Khác với các doanh nghiệp sản xuất khác, Huawei không sử dụng nhiều phương tiện truyền thông để thu hút sự chú ý của người dân. Vì vậy, trừ những người làm trong ngành, đại đa số còn rất mơ hồ về Huawei. Hơn nữa, Nhiệm Chính Phi luôn giữ vững một nguyên tắc: nhà doanh nghiệp phải chín chắn, không được khoa trương, không cầu công danh. Ông còn truyền đạt tư tưởng này cho từng cán bộ, nhân viên Huawei, từ đó tạo nên hình ảnh một doanh nghiệp lặng lẽ mà huyền bí trong mắt mọi người.

Cho dù như vậy, ngay từ năm 2002, danh tiếng của Huawei đã lan truyền trong giới doanh nghiệp Trung Quốc. Danh tiếng này có được là nhờ hai tác phẩm nổi tiếng về quản lý ("Mùa đông của Huawei" và "Mùa xuân xứ Bắc") của Tổng Giám đốc Huawei Nhiệm Chính Phi. Tư tưởng xuyên suốt hai tác phẩm này là sự

nhấn mạnh ý thức đối với những nguy cơ. Là một nhà doanh nghiệp có lòng yêu nước, luôn có ý thức về những gian nan vất vả và đặc biệt luôn có suy nghĩ sâu sắc về cách thức quản lý doanh nghiệp, Nhiệm Chính Phi đã cho mọi người thấy rõ một điều: sự trưởng thành, suy nghĩ chín chắn của Huawei là niềm mong ước của các doanh nghiệp Trung Quốc. Nhận thức về những khó khăn vất vả cũng đã trở thành nội lực giúp Huawei không ngừng phát triển và lớn mạnh. Đối với đại đa số doanh nghiệp Trung Quốc lúc bấy giờ, rõ ràng những quan niệm này có ý nghĩa tuyên truyền vô cùng to lớn.

Tuy nhiên, nếu tìm hiểu rõ nguồn gốc của những tư tưởng trong "Mùa đông của Huawei" và "Mùa xuân xứ Bắc", chúng ta sẽ phát hiện ra rằng: ngay từ năm 1995, Nhiệm Chính Phi đã nhận thức rất sâu sắc về những nguy cơ sẽ xảy đến với Huawei trong tương lai.

Năm 1995, Huawei đã tự nghiên cứu chế tạo thành công tổng đài điện thoại kỹ thuật số C&C08. Sau hai năm nghiên cứu, thử nghiệm thực tế và mở rộng thị trường, sản phẩm này đã chiếm được vị trí đặc biệt trên thị trường Trung Quốc. Máy 08 của Huawei và máy 04 của Cự Long đã trở thành thiết bị chủ lực của thị trường thông tin nông thôn Trung Quốc. Trong khi nhân viên của Huawei vui mừng phấn khởi, tràn ngập niềm tin vào viễn cảnh tươi sáng của công ty thì Nhiệm Chính Phi luôn tỉnh táo và ý thức được rằng:

Các doanh nghiệp trên thế giới đều gửi gắm hy vọng vào Trung Quốc - một thị trường có quy mô lớn nhất, tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới hiện nay. Vì lẽ đó mà họ cạnh tranh quyết liệt, tạo nên cuộc chiến giữa hàng nội và hàng ngoại, dẫn đến tình trạng dư thừa thị trường, tạo ra những nguy cơ lớn. Các doanh nghiệp ra sức hạ giá sản phẩm, lao vào vòng xoáy cạnh tranh khốc liệt. Vì các doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực kinh tế vững mạnh, chiếm lĩnh phần lớn thị trường Trung Quốc, vì vậy nếu các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn duy trì hình thức kinh doanh nhỏ lẻ như hiện nay thì sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn.

Năm 1996, doanh thu cả năm của Huawei đạt 2,6 tỷ nhân dân tệ. Sau tám năm phấn đấu nỗ lực hết mình, đến nay Huawei đã chính thức bước vào giai đoạn phát triển thuận lợi. Thế nhưng, ngay từ thời điểm đó, Nhiệm Chính Phi đã nêu ra một nguyên tắc bất di bất dịch: là người của Huawei, khi đứng trước sự thành công, chúng ta phải luôn luôn có một sự nhận thức tỉnh táo. Nếu không làm được điều đó, thành công cũng sẽ không thể đem đến sự phồn

thịnh cho doanh nghiệp mà thay vào đó nó sẽ tạo ra những nguy cơ khiến chúng ta trở tay không kịp.

Thành công được ví như một người giáo viên đáng ghét. Nó khiến cho những người thông minh ý thức được rằng họ không thể thất bại. Thành công không phải là người dẫn đường đáng tin cậy. Nó khiến chúng ta lầm tưởng rằng tám năm phấn đấu gian khổ đã tạo nên thắng lợi hoàn toàn. Suy nghĩ này thực sự đáng sợ. Khoảng cách giữa Huawei và các doanh nghiệp nước ngoài vẫn còn khá lớn. Vì vậy, chúng ta phải luôn luôn có ý thức nỗ lực phấn đấu hết mình, giữ vững chí tiến thủ, không cam tâm bị tụt hậu so với người khác. Chỉ khi nào làm được như vậy, Huawei mới không bị diệt vong.

Nhiệm Chính Phi cho rằng: Thành công không có điểm dừng. Ví dụ, đối với chất lượng gia công của các mặt hàng mỹ nghệ, Huawei nên "cải tiến mỗi ngày". Trong khi đó, đối với thị trường kinh doanh, chúng ta cần chuyển đổi từ hình thức quan hệ công và hoạch định chính sách sang hình thức quản lý. Cán bộ cấp trên cần làm tốt khâu định hướng, còn nhân viên quản lý cấp dưới cần thực hiện tốt công việc được giao. Nhiệm Chính Phi còn khẳng định: thành công chỉ có thể cho thấy rõ những điều đã diễn ra. Vì vậy, chỉ khi nào giữ vững được truyền thống nỗ lực hết mình, chúng ta mới không bị phụ thuộc vào những thành tựu đã đạt được trong quá khứ, mới có thể đạt được những bước tiến lớn hơn, xa hơn nữa.

Tương tự năm 2006, Nhiệm Chính Phi phát động phong trào "Từ chức tập thể của lãnh đạo phòng kinh doanh". Sau khi tiến hành cải tổ, phòng kinh doanh đã lập được kỉ lục về thành tích kinh doanh trong ba tháng liên tiếp, trong đó doanh thu tháng 5 đạt 315 triệu nhân dân tệ. Đồng thời công ty Huawei còn liên tiếp đạt được một loạt thành tựu: ký kết thành công hợp đồng thông tin giữa Huawei với mạng thương mại Thâm Quyến và công ty truyền thông đa phương tiện Quảng Đông; ký kết và thực hiện Bản ghi nhớ về hệ thống tiếp nhận tổng hợp của HONET (Thiên Tân); ký kết thành công hợp đồng với chi nhánh công ty viễn thông Trung Quốc tại Thâm Quyến và bưu cục thành phố Thâm Quyến về việc sử dụng tổng đài 08 làm trạm kết nối chuyên dụng; ký kết thành công hợp đồng thử nghiệm thực tế dịch vụ lắp đặt tổng đài có dung lượng 20.000 thuê bao tại thành phố Quảng Châu. Các sự kiện này đã cho thấy những bước đột phá mang tính chiến lược mà Huawei giành được trong lĩnh vực mới, trong thị trường mới.

Trong đại hội biểu dương thành tích của công ty, Nhiệm Chính Phi tuyên dương những người đã nỗ lực phấn đấu, đóng góp sức mình cho sự nghiệp phát triển của Huawei, đồng thời coi họ là những tấm gương sáng cho toàn thể nhân viên công ty noi theo. Nhưng ngay cả trong những giây phút vui vẻ, phấn khởi như thế, Nhiệm Chính Phi vẫn không quên nhắc nhở mọi người phải luôn luôn cảnh giác, không được chìm đắm trong niềm vui mà quên đi tất cả.

"Đằng sau sự phồn vinh luôn ẩn chứa nhiều nguy cơ. Những nguy cơ này không phải là đặc tính tất yếu của sự phồn vinh, mà nó xuất phát từ ý thức của con người. Thành quả được tạo ra từ quá trình gian khổ phấn đấu là sự phồn vinh, đằng sau sự phồn vinh lại là những khó khăn vất vả. Từ xưa đến nay dòng sông Trường Giang đã chứng kiến rất nhiều sự phồn vinh và diệt vong. Lịch sử được ví như một tấm gương, nó đem đến cho chúng ta nhiều định hướng sâu xa. Quên đi những khó khăn gian khổ trước kia đồng nghĩa với việc chúng ta đã quay lưng lại với văn hóa doanh nghiệp Huawei".

Vậy Nhiệm Chính Phi hi vọng nhân viên Huawei có thái độ như thế nào với sự hưng thịnh của công ty hiện nay, và làm cách nào để phòng tránh những nguy cơ có thể ập tới bất kỳ lúc nào?

Trên thế giới này, "dũng sĩ" mà tôi khâm phục nhất là loài nhện. Bất chấp mưa to gió lớn, không ngại khó khăn gian khổ, cho dù mạng nhện có bị rách bao nhiêu lần, chúng vẫn nỗ lực không ngừng, dùng chính những sợi tơ nhỏ bé của mình để đan lại phần đã hỏng. Hàng ngàn năm qua, mặc dù chưa từng có người nào ca ngợi loài nhện, nhưng chúng vẫn siêng năng, không chịu khuất phục, vẫn lao động không biết mệt mỏi. Ngoài ra, tôi còn yêu thích loài ong mật. Sở dĩ con người luôn ca ngợi chúng không ngớt lời là vì chúng đem đến cho chúng ta mật ngọt, mặc dù đôi khi chúng đốt người. Cho dù chúng ta ca ngợi đến mức độ nào, loài ong vẫn nỗ lực không mệt mỏi để đem lại cho con người những giọt mật ngọt ngào. Chúng không vì những lời ngợi ca đó mà tạo ra ít mật hơn. Hai loài nhện và ong là những minh chứng sinh động về thái độ "thắng không kiêu, bại không nản". Là người của Huawei, chúng ta đều phải giữ một thái độ bình tĩnh như mặt hồ phẳng lặng khi đứng trước thành công hay thất bại.

Nhiệm Chính Phi khẳng định: con đường phát triển của Huawei không phải lúc nào cũng suôn sẻ, những khó khăn và giông tố có thể ập đến bất cứ lúc nào.Vì vậy, ông hi vọng mỗi người của Huawei đều phải học tập loài nhện, dù gặp phải bất kỳ khó khăn

hay đả kích nào, cũng không được nản lòng, phải cố gắng hết sức để vượt qua những cửa ải gian nan đó. Đồng thời, loài ong cũng có những đức tính mà nhân viên Huawei cần học tập: đứng trước thành công hay những lời khen ngợi tuyệt đối không được kiêu ngạo, phải tiếp tục cố gắng phấn đấu hơn nữa. Tinh thần "giữ vững thái độ bình tĩnh như mặt hồ phẳng lặng khi đứng trước thành công hay thất bại" sau này đã trở thành một phần trong văn hóa doanh nghiệp của Huawei.

SUY THOÁI, PHÁ SẢN CHẮC CHẮN SẼ ĐẾN.

Trong hai năm 1995 và 1996, Nhiệm Chính Phi đã nhấn mạnh "Đằng sau sự phồn vinh luôn ẩn chứa nhiều nguy cơ." Sự cảnh báo này nhắc nhở nhân viên Huawei không được kiêu căng, không được nôn nóng, và đặc biệt không được mê muội trước những thành công trong hiện tại.

Vài năm sau, quy mô của Huawei được mở rộng với tốc độ nhanh như vũ bão. Huawei không chỉ cho ra đời "Điều lệ cơ bản Huawei", thực hiện chế độ tư cách nghề nghiệp trong công ty, mà còn tiến hành đa dạng hóa sản phẩm. Ngoài sản phẩm ban đầu là tổng đài điện thoại, đến nay công ty còn có thêm những sản phẩm chủ đạo khác trong các lĩnh vực chuyên về số liệu, thông tin vô tuyến, thông tin GSM. Năm 1998, Huawei cuối cùng đã trở thành "ông trùm" trong lĩnh vực chế tạo thiết bị viễn thông trong nước. Cũng trong năm đó, doanh thu tăng gấp 7 lần so với năm 1995, đạt 8,9 tỷ nhân dân tệ. Nhưng điều quan trọng nhất là, về cơ bản Huawei đã thực hiện được mục tiêu chiến lược "Nông thôn bao vây thành phố, cuối cùng chiếm lĩnh thành phố". Các sản phẩm chủ đạo của Huawei cũng đã thâm nhập vào các thành phố quan trọng và các tỉnh thành phát triển trên khắp cả nước. Bắt đầu từ năm 1998, Huawei đã vượt qua công ty Alcatel của Thượng Hải, trở thành công ty dẫn đầu trên thị trường viễn thông trong nước.

Mặc dù đạt được những thành công lớn như vậy, nhưng Nhiệm Chính Phi vẫn phát hiện ra một sự thật rằng: từ năm 1997, tốc độ phát triển của Huawei bắt đầu có dấu hiệu chậm lại, nhiều khả năng sẽ còn chậm hơn nữa.

Trong "Mùa đông của Huawei", Nhiệm Chính Phi đã trình bày rõ quan điểm "Thất bại nhất định sẽ đến":

Chúng ta hãy cùng nhau nghĩ xem làm thế nào để duy trì được cuộc sống? Một ngày nào đó thất bại sẽ tìm đến chúng ta, cho nên cần chuẩn bị tâm lý để sẵn sàng đối phó với những thất bại này

bất kỳ lúc nào. Đây không chỉ là quan điểm bất di bất dịch của tôi, mà quan trọng hơn đó chính là quy luật lịch sử.

Nhiệm Chính Phi còn viết:

Trong số những nhân viên của Huawei, đã có ai một lần thử nghĩ nếu một ngày nào đó, doanh thu bán hàng của công ty giảm, lợi nhuận giảm, thậm chí công ty bị phá sản, liệu chúng ta sẽ xử lý thế nào? Thời kỳ yên bình của công ty chúng ta quá dài, số người thăng quan tiến chức trong thời kỳ này cũng quá nhiều. Đó có lẽ chính là tai hoạ của chúng ta. Sự kiện con tàu Titanic chìm xuống đáy biển sâu ngay trong lần hạ thuỷ đầu tiên là một ví dụ điển hình cho những gì tôi vừa nói.

Nhiệm Chính Phi luôn hy vọng đem lại yên bình cho công ty càng lâu càng tốt. Thế nhưng, cũng giống như vòng tuần hoàn bốn mùa trong năm, mùa Thu không thể kéo dài vĩnh viễn, mùa Đông sẽ đến thay thế. Trong "Mùa thu xứ Bắc" (tác phẩm ra đời ngay sau "Mùa đông của Huawei"), Nhiệm Chính Phi đã trình bày rõ luận điểm liên quan đến "Mùa đông của Huawei" bằng một giọng điệu chắc nịch:

Hiện tại đang là thời điểm của những ngày mùa xuân, nhưng mùa đông cũng đang đến gần. Vì vậy, khi đang sống trong ngày tháng mùa xuân và mùa hè, ta vẫn phải nghĩ đến những tháng ngày mùa đông sắp tới. Cũng giống như vậy, chúng ta hãy bớt chút thời gian cùng nhau nghiên cứu và thảo luận các biện pháp đối phó với những nguy cơ đang rình rập. "Mùa đông" của ngành công nghệ thông tin (IT), đối với các công ty khác, không hẳn đã là mùa đông, nhưng đối với Huawei đó chắc chắn là mùa đông. "Mùa đông" của Huawei có lẽ sẽ lạnh hơn một chút. Tại sao nói chúng ta còn quá non nớt? Bởi vì, trong suốt chặng đường 10 năm phát triển, chúng ta không gặp bất kỳ một trở ngại nào. Cũng chính vì không gặp phải một trở ngại nào nên chúng ta không biết làm thế nào để xác định cho mình một con đường đúng đắn. Người ta thường ví sự vất vả, nỗi nhọc nhằn như một kho của cải. Nhược điểm lớn nhất của chúng ta chính là chưa từng bị vấp ngã bao giờ. Chúng ta hoàn toàn không có sự chuẩn bị về tâm lý và kỹ năng để đối phó với những điều bất lợi cho sự phát triển của công ty.

Trong quá trình thảo luận về những nguy cơ, điều quan trọng nhất là bản thân mỗi cán bộ, nhân viên Huawei phải biết kết hợp với nhau để cùng suy nghĩ. Trình độ nghề nghiệp của toàn thể nhân viên trong công ty đều chưa đạt yêu cầu. Khi cân nhắc đề bạt bất cứ một cán bộ nào, tiêu chuẩn xét đến đầu tiên là phẩm chất

đạo đức chứ không phải là kỹ năng. Phẩm chất đạo đức mà tôi nói đến ở đây chính là lòng yêu nghề, tinh thần cống hiến hết mình cho công ty, tinh thần trách nhiệm và lòng quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ được giao. Nguy cơ không phải là một điều xa vời, cái chết lại là điều vĩnh hằng. Vì vậy, mọi người phải tin chắc một điều rằng: ngày đó nhất định sẽ đến. Xét về góc độ triết học, chúng ta không thể chống lại bất cứ một quy luật tự nhiên nào. Chỉ có điều, nếu chúng ta đủ tỉnh táo để nhận thức được sự tồn tại của mình, chúng ta sẽ trì hoãn được những nguy cơ đang đến gần.

Không ai có thể dự đoán chính xác liệu khi nào nguy cơ sẽ ập đến? Bản thân tôi nghĩ rằng toàn thể nhân viên công ty không thể chỉ dựa vào lập trường, thái độ của mình để suy xét vấn đề. Hay nói cách khác, nếu không có thái độ cởi mở thì chúng ta không thể có những biện pháp đúng đắn để đối phó với mọi sự thay đổi."

Đồng thời với việc nêu ra những quan điểm trên, Nhiệm Chính Phi còn đẩy mạnh thực hiện cải cách một số khâu trong Huawei như tổ chức lại bộ máy hoạt động của công ty, thay đổi quy trình nghiệp vụ, thay đổi dây chuyền cung cấp. Những quan điểm của Nhiệm Chính Phi không những sớm giúp ích cho công tác chuẩn bị tư tưởng về những sự thay đổi này, mà còn vạch ra định hướng đúng đắn cho công ty Huawei trong tương lai (hoặc chuyên môn hóa, hoặc quốc tế hóa). Trước sức ép từ tình trạng một số nhân viên còn thiếu hiểu biết, thậm chí rời bỏ công ty, Huawei đã từng bước xây dựng quy trình hoạt động và cơ chế quản lý đạt chuẩn. Điều này có vai trò đặc biệt quan trọng, giúp công ty kịp thời có sự chuẩn bị đầy đủ và những biện pháp đối phó hiệu quả với "Mùa đông của Huawei" đang đến gần trong giai đoạn 2001-2003.

Hôm nay, khi nghĩ về câu nói "Những nguy cơ, suy thoái, thậm chí một ngày nào đó sự phá sản nhất định sẽ tìm đến chúng ta" của Nhiệm Chính Phi, chúng ta không khỏi ngạc nhiên và thán phục khả năng dự đoán siêu phàm cũng như nghị lực phi thường của ông. Trong lịch sử cải cách doanh nghiệp, quan điểm của công ty Intel trong những năm 80, 90 của thế kỷ XX do Tổng Giám đốc lúc bấy giờ là Andy Grove chỉ đạo, đã tạo ra sự thay đổi mang tính chiến lược lần đầu tiên: từ bỏ thị trường bộ nhớ mà mình đã tạo dựng nên, tập trung phát triển bộ vi xử lý. Hành động dũng cảm này của "vị anh hùng" Andy Grove cuối cùng đã đưa công ty Intel thoát khỏi tình cảnh khó khăn, bước vào một thời kỳ vĩ đại - thời kỳ phát triển mạnh mẽ trên thế giới. Và cuộc cải cách này chính là biện pháp giải cứu bắt buộc mà Intel cần thực hiện trong bối cảnh công ty đang đứng trước nguy cơ tan rã. Một ví dụ điển hình nữa đó là doanh nghiệp quốc tế GE. Cũng vào những năm 80, 90 của

thế kỷ XX, Jack Welch - vị tổng giám đốc đương nhiệm của GE bắt đầu tiến hành cải cách ngay trong bối cảnh GE đang hoạt động kinh doanh bình thường. Ông cắt giảm cơ chế quản lý từ 8 cấp xuống còn 4 cấp. Điều đó kéo theo sự thay đổi trong bộ phận nhân viên quản lý cấp cao. Bên cạnh đó, ông Welch còn cắt giảm 1/4 số công ty con của tập đoàn GE, đưa GE từ một công ty sản xuất công nghiệp đang ngày một già cỗi trở thành "ông trùm" trong lĩnh vực kinh doanh đa dạng hóa trên thị trường quốc tế. So với hai doanh nghiệp Intel và GE, việc Huawei lựa chọn tiến hành cải cách đúng vào thời điểm công ty đang kinh doanh thuận lợi, đã khiến Nhiệm Chính Phi phải nghe thấy nhiều lời thắc mắc từ nội bộ công ty hơn so với Tổng Giám đốc Intel Andy Grove. Nếu so với Jack Welch, bản thân Nhiệm Chính Phi cần phải là chỗ dựa vững chắc hơn nữa cho Huawei về sức mạnh lãnh đạo và khả năng dẫn dắt, bởi vì lúc bấy giờ Huawei vẫn chưa đạt đến phương thức hoạt động chuẩn như của GE. Thêm vào đó, trở ngại đối với cuộc cải cách của Huawei cũng lớn hơn đối với GE.

May mắn thay, Nhiệm Chính Phi không những có tầm nhìn xa và khả năng nhạy bén khi dự đoán về "Mùa đông của Huawei", mà còn có quyết tâm và nghị lực đẩy mạnh thực hiện cải cách, bắt đầu chặng đường cải cách mạnh mẽ trước những thắc mắc của phần đông nhân viên công ty Huawei. Khi "mùa đông" của ngành IT thực sự đến gần, Huawei hoàn toàn có thể thản nhiên, ung dung "đón tiếp mùa đông", thậm chí còn coi đây là một cơ hội tốt để tăng thêm sự vững mạnh cho công ty. Chúng ta có thể nhận thấy rằng, Nhiệm Chính Phi đã sớm trang bị cho mình đầy đủ những tố chất của một người đứng đầu doanh nghiệp: khả năng dự đoán và khả năng thay đổi. Mặc dù năm 2000 Nhiệm Chính Phi bắt đầu rút vào hậu trường, nhưng tinh thần và chính sách quản lý của ông còn có tầm ảnh hưởng sâu rộng hơn cả những năm trước đó. Ông đã trở thành một nhà doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng lớn nhất về mặt tư tưởng đối với Huawei.

Ý THỨC VỀ NGUY CƠ VÀ SỨC ÉP CẦN PHẢI ĐƯỢC TRUYỀN VÀO MỖI NGƯỜI.

Microsoft là một trong những tập đoàn máy tính tầm cỡ thế giới. Tuy vậy, Bill Gates (người sáng lập Microsoft) vẫn không quên nhắc nhở nhân viên của mình rằng: lúc nào cũng phải có cảm giác mình đang đứng trước nguy cơ "chỉ còn cách ngày phá sản 18 tháng". Ông Trương Thụy Mẫn - người mở đường cho thương hiệu Haier (một tập đoàn nổi tiếng của Trung Quốc) cũng đã từng bộc bạch những cảm nhận của mình về hoạt động kinh doanh: phải luôn luôn giữ thái độ cẩn thận như đi trên một lớp băng mỏng,

hãy lấy ý thức về những khó khăn gian khổ để theo đuổi sự sống vĩnh hằng, thực hiện mục tiêu phát triển Haier theo mô hình xoắn ốc.

Từ đó, chúng ta phát hiện ra rằng: đằng sau thành công của mỗi doanh nghiệp nhất định xuất hiện hình bóng một người lãnh đạo với ý thức về muôn vàn những khó khăn gian khổ trước mắt. Trước những tràng pháo tay mừng chiến thắng, điều mà vị lãnh đạo này quan tâm không phải là tính toán xem thành quả công ty mình đạt được lớn đến mức nào, mà là suy nghĩ xem liệu khi nào những nguy cơ sẽ ập đến. Nếu một ngày nào đó phải đối mặt với những khó khăn, thử thách này, chúng ta sẽ xử lý ra sao?

Người sáng lập Tập đoàn Matsushita, ông Matsushita Konosuke, sau khi tổng kết những kinh nghiệm trong quá trình phát triển của tập đoàn, đã nhấn mạnh: nhận thức về những nguy cơ chính là nền tảng giúp doanh nghiệp không bị đẩy vào con đường thất bại. Nhiệm Chính Phi cũng luôn coi đó là một chân lý. Ông cho rằng: thất bại luôn rình rập xung quanh chúng ta. Vì vậy, mọi người phải chuẩn bị cho mình một tâm lý sẵn sàng đối phó với thất bại. Cho dù chúng ta không thể ngăn chặn hoàn toàn nguy cơ này, nhưng ít nhất cũng có thể giảm tối đa những tổn thất có thể xảy đến với công ty. Vì thế, điều mà Huawei cần là: không chỉ yêu cầu các bộ phận hoạch định chính sách, bộ phận quản lý và các đơn vị đặc biệt chuẩn bị đầy đủ ý thức về các nguy cơ đang rình rập, mà còn phải tăng cường bồi dưỡng nhận thức này cho toàn thể công nhân viên của công ty.

Nhằm đạt được mục đích tăng cường nhận thức cho công nhân viên về những nguy cơ trước mắt, Nhiệm Chính Phi thậm chí đã coi đây là một chiến lược trong quá trình phát triển của công ty. Trong "Điều lệ cơ bản Huawei", được ban hành vào năm 1998, tác giả đã viết: "Chúng tôi sẽ không bao giờ bước vào lĩnh vực dịch vụ viễn thông, bởi vì chúng tôi phấn đấu hướng tới mục tiêu trở thành nhà cung cấp thiết bị viễn thông hàng đầu thế giới".

Trong một buổi thảo luận, quan điểm này đã dẫn đến cuộc tranh luận sôi nổi. Lúc bấy giờ, đa số mọi người cho rằng: dịch vụ viễn thông không những thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm mà chính bản thân ngành này còn có một không gian thị trường rất rộng lớn, thậm chí còn có thể vượt qua cái gọi là doanh thu truyền thống từ những thiết bị phần cứng. Có người còn nêu ra ví dụ điển hình về tập đoàn máy tính IBM. Tập đoàn này không chỉ đứng đầu thế giới về ngành IT mà còn là nhà cung cấp dịch vụ tư vấn thông tin. Ví dụ này nhằm chứng minh một điều: Huawei không nhất

thiết phải vứt bỏ cơ hội phát triển đầy tiềm năng như hiện nay.

Bằng tài thuyết phục hơn người và tầm nhìn xa trông rộng, Nhiệm Chính Phi cuối cùng đã thuyết phục được đa số những người này. Ông giải thích như sau:

Chúng tôi kiên trì theo đuổi mục tiêu trở thành một nhà cung cấp thiết bị. Chúng tôi không tham gia vào lĩnh vực dịch vụ viễn thông là để tỏ rõ quyết tâm theo đuổi mục tiêu đến cùng của mình và trên hết tôi muốn truyền cho toàn thể nhân viên trong công ty ý thức về nguy cơ và sức ép.

Bước chân vào ngành dịch vụ viễn thông liệu sẽ gặp phải những bất lợi gì? Khi bán hàng, mạng lưới kinh doanh của chúng tôi không gặp phải bất cứ áp lực nào, những dịch vụ tốt sẽ khiến cho nhận thức về sự tồn tại của công ty mờ nhạt đi. Khi gặp phải một vấn đề nào đó, mọi người sẽ đùn đẩy trách nhiệm cho nhau. Điều này chắc chắn sẽ làm cho sự phát triển của doanh nghiệp tụt dốc nhanh chóng, thậm chí bị phá sản. Trong quá trình kinh doanh ở nước ngoài, công ty chúng tôi có cơ hội tham gia vào tiến trình tư nhân hóa điện tử, nhưng chúng tôi luôn tìm cách từ chối. Bản thân tôi biết rõ: bỏ lỡ những cơ hội này đồng nghĩa với việc kinh doanh thiết bị của Huawei sau này sẽ khó khăn hơn hiện nay rất nhiều. Điều này thúc đẩy chúng tôi không những phải sản xuất ra những sản phẩm có tính năng tốt nhất, chất lượng tốt nhất, giá thành thấp nhất, mà còn phải có thái độ phục vụ chu đáo nhất. Nếu không đạt được những tiêu chuẩn trước, việc tiêu thụ sẽ gặp trở ngại lớn. Phải làm tốt tất cả các khâu, khâu này làm không tốt sẽ chịu sự phê bình của những khâu tiếp theo.

Điển cố "Hạng Vũ quyết một phen sống mái" được ghi chép trong "Sử kí", kể rằng: Hạng Vũ chỉ huy quân đi giải cứu Cự Lộc. Sau trận mở màn thất bại, Hạng Vũ dẫn quân vượt qua sông Chương. Sau khi qua sông, ông cho đập vỡ hết nồi niêu, đánh đắm hết thuyền bè để tỏ quyết tâm không quay về. Cuối cùng đội quân của Hạng Vũ giết được Tô Giác, bắt sống Vương Ly, đánh tan quân Tần, giải cứu được Cự Lộc. Về sau, điển cố này được dùng với ý nghĩa: khi đã hạ quyết tâm nhất định không được lùi bước.

Tổng Giám đốc Huawei yêu cầu nhân viên của mình cũng phải có tinh thần "quyết một phen sống mái". Chỉ khi làm được như vậy, Huawei mới có thể không ngừng tu dưỡng bản thân trước những áp lực cạnh tranh, mới có thể giành được thắng lợi trong trận chiến cạnh tranh khốc liệt với những doanh nghiệp hùng mạnh trên thế giới, mới có thể khẳng định được vị thế thương hiệu của

doanh nghiệp mình trên trường quốc tế.

Nhiệm Chính Phi muốn thông qua "Điều lệ cơ bản của Huawei" để đem ý thức về những nguy cơ hòa vào văn hóa doanh nghiệp Huawei, để nhân viên luôn có sẵn cảm giác về những gian nan thử thách đang đến; không chỉ giúp họ nhìn rõ tình hình trong nước, mà còn phải hiểu rõ những đối thủ cạnh tranh trên toàn cầu, để từ đó hạn chế tình trạng một bộ phận nhân viên và cán bộ quản lý lạc quan một cách mù quáng trước sự phát triển nhanh chóng của công ty.

Đồng thời, Huawei còn phát động phong trào quần chúng gây chấn động giới doanh nghiệp - Hội nghị từ chức tập thể của lãnh đạo phòng kinh doanh. Hội nghị này giúp cho nhân viên công ty ý thức được những nguy cơ đang rình rập doanh nghiệp của mình; giúp tăng cường ý thức về công tác quản lý cho nhân viên bằng những cách thức quản lý cụ thể.

Năm 1995, việc nghiên cứu chế tạo thành công tổng đài điện thoại kỹ thuật số C&C08 đã tạo nên bước đột phá mới về kỹ thuật của Huawei. Cũng trong năm đó, sản phẩm này bắt đầu thâm nhập vào nhiều thị trường trên thế giới. Doanh thu năm 1995 của Huawei đạt 1,5 tỷ nhân dân tệ, Huawei bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Cũng chính vào thời điểm đó, vấn đề về năng lực quản lý yếu kém của công ty dần dần lộ rõ và trở thành rào cản chính đối với quá trình phát triển của công ty.

Vấn đề mà Huawei gặp phải lúc bấy giờ cũng chính là vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp Trung Quốc đã từng trải qua: trong giai đoạn hình thành doanh nghiệp xuất hiện một lớp người, họ thăng quan tiến chức rất nhanh, tiền lương cũng ngày càng cao. Thế nhưng, cơ hội để họ thể hiện mình lại ngày càng ít. Chính vì vậy, họ bắt đầu đánh mất dần lòng nhiệt tình với công việc, đánh mất dần khả năng lãnh đạo. Điều này khiến cho nhân viên dưới quyền cảm thấy bất bình, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công việc. Qua đó, Nhiệm Chính Phi cho rằng: cần điều chỉnh lại đội ngũ công nhân viên cũng như đội ngũ quản lý. Tất cả đều phải trải qua quá trình cạnh tranh gay gắt. Ai thực sự có năng lực sẽ được thăng chức. Ngược lại, những người có năng lực thấp kém, không theo kịp tiến trình phát triển của xu thế mới thì sẽ bị chuyển đổi vị trí công tác, thậm chí bị cách chức. Giải pháp này không những thể hiện sự công bằng trong cách quản lý nhân sự, mà còn gióng một hồi chuông cảnh báo đối với những người đang giữ chức vụ cao ở Huawei.

Tháng 2 năm 1996, có tới 26 trưởng văn phòng đại diện, do phó tổng giám đốc phụ trách kinh doanh quản lý, đã nộp hai bản báo cáo lên công ty. Một bản là báo cáo từ chức, một bản là báo cáo tình hình hình công việc phụ trách. Do yêu cầu về nhân lực sau cải cách tổ chức, công ty phải quyết định tiếp nhận một trong hai bản báo cáo trên. Nhiệm Chính Phi cũng bày tỏ: "Tôi chỉ có thể kí một trong hai bản báo cáo này".

Trước đó, Nhiệm Chính Phi đã có những lời động viên chân tình: "Vì một tương lai tốt đẹp, chúng ta phải biết sửa chữa những khuyết điểm, sai sót của ngày hôm nay. Hành động từ chức tập thể của các đồng chí đã thể hiện tinh thần dũng cảm, không có "cá nhân chủ nghĩa". Các đồng chí hoàn toàn xứng đáng là những tấm gương sáng trong lịch sử của Huawei.

Hội nghị công tác chỉnh huấn cho cán bộ công nhân viên Huawei diễn ra trong suốt một tháng. Tiếp theo là công việc giải quyết các trường hợp thăng chức. Công ty tiến hành lựa chọn dựa trên các tiêu chí như: năng lực thực tế, tiềm năng phát triển của từng người cũng như nhu cầu phát triển của công ty. 30% số cán bộ bị điều chỉnh lại trong đó có quyền Giám đốc phụ trách kinh doanh Mao Sinh Giang.

Mặc dù cách thức điều chỉnh mạnh mẽ "như ngọn lửa rừng" này đã dẫn đến cuộc tranh luận sôi nổi trong tập thể cán bộ công nhân viên công ty, nhưng cho đến thời điểm hiện tại, cách thức này đã đạt được hiệu quả như Nhiệm Chính Phi từng mong muốn.

Tháng 1 năm 2000, trong bài phát biểu kỷ niệm nhân dịp tròn 4 năm sau sự kiện "từ chức tập thể" của lãnh đạo bộ phận kinh doanh, Nhiệm Chính Phi đã đánh giá cao hành động dũng cảm này:

Hành động này có ảnh hưởng đặc biệt sâu rộng tới quá trình xây dựng công ty trong giai đoạn hiện nay và tương lai.

Bất cứ một dân tộc nào, một tổ chức nào, nếu không trải qua quá trình đổi mới thì sẽ không tồn tại được. Chúng ta lúc nào cũng chỉ lo giữ cho tốt những thành tích trong quá khứ, đồng nghĩa với việc đã chôn vùi một viễn cảnh tương lai xán lạn của công ty. Nếu không có ảnh hưởng của sự kiện từ chức tập thể của lãnh đạo bộ phận kinh doanh đến văn hóa Huawei, thì bất kỳ cách thức quản lý tiên tiến nào, bất kỳ một hệ thống tiên tiến nào cũng không thể "bén rễ".

Chúng ta có thể thấy rõ một điều: Nhiệm Chính Phi luôn mong muốn mỗi người, mỗi doanh nghiệp hãy giống như con mèo hoang, lúc nào cũng ở trong trạng thái khao khát sống. Làm được như vậy, Huawei mới có thể tiếp tục tồn tại, mới có thể xác lập được chỗ đứng của mình trong hàng ngũ các "đại gia" hàng đầu thế giới.

NHÌN RA THẾ GIỚI, NGẪM LẠI CHÍNH MÌNH.

Trong Sử ký "Tây Nam di liệt truyện", có một câu chuyện kể về "nước Dạ Lang" (nay là huyện Đồng Tử thuộc thành phố Quý Châu). Diện tích lãnh thổ nước Dạ Lang rất nhỏ nhưng vua nước này lại luôn cho rằng quốc gia mình rất rộng lớn. Vì vậy khi tiếp kiến sứ thần nhà Hán, vua nước Dạ Lang đã hỏi ông này bằng một giọng điệu kiêu ngạo, rằng: "Nhà Hán lớn hay nước Dạ Lang của ta lớn?". Về sau, thành ngữ "Dạ Lang tự đại" được dùng trong trường hợp huênh hoang cho mình là lớn nhất.

Không có sự so sánh, không bước vào một thế giới rộng lớn bao la, thì sẽ không thể đánh giá chính xác về bản thân. Đây chính là đạo lý đối với bất kỳ một quốc gia hay một doanh nghiệp nào.

Bắt đầu từ năm 1992, Nhiệm Chính Phi tiến hành nhiều chuyến đi đến các quốc gia khác trên thế giới. Ông đã nhiều lần đến thăm Mĩ, Nhật Bản, Nga, Đức, Pháp... Ông đã từng tham quan nhiều thành phố nổi tiếng của Mĩ như: Boston, New York, Philadelphia, Dallas, Las Vegas, Santa Clara (nằm ở thung lũng Silicon), Los Angeles. Ngoài ra, Huawei còn tham gia triển lãm máy tính quốc tế, tham quan một số doanh nghiệp nổi tiếng như: TI (thiết bị đo đạc Đức Châu), NS (Chất bán dẫn quốc gia).

Cùng với việc mở rộng quy mô của Huawei ra thị trường quốc tế, Nhiệm Chính Phi cũng có nhiều cơ hội tiếp xúc với các doanh nghiệp nước ngoài. Trong quá trình tiếp xúc và tìm hiểu, ông phát hiện ra khoảng cách giữa Huawei và các doanh nghiệp này rất lớn. Chính điều này đã tạo nên áp lực và nguy cơ đối với ông và công ty Huawei.

Trong hai năm 1994 -1995, Nhiệm Chính Phi đã đi thăm nhà máy sản xuất điện thoại di động Alcatel đặt tại miền Bắc nước Pháp và công ty điện thoại di động Siemens tại Đức. Trình độ kỹ thuật sản xuất tiên tiến cùng với lòng yêu nghề của cán bộ, công nhân viên các doanh nghiệp này khiến Huawei hết sức khâm phục. Vì vậy, Nhiệm Chính Phi đã đặt ra mục tiêu mà Huawei cần hướng tới "Alcatel hôm nay chính là chúng ta ngày mai". Ông cũng hi vọng

nhân viên của mình học hỏi được tính nhẫn nại và tỉ mỉ của người Đức.

Trong giai đoạn này, Huawei đã tiến một bước dài trên thị trường trong nước bằng sản phẩm tổng đài kỹ thuật số C&C08. Sản phẩm này đã trở thành thiết bị chủ lực trên phần lớn thị trường viễn thông nông thôn. Năm 1995, trung tâm nghiên cứu của Huawei tại Bắc Kinh quyết định nhận phụ trách chuyên ngành thông tin số liệu, từng bước hình thành chiến lược kinh doanh với tên gọi "Kỹ thuật Huawei". Có thể nói tại thời điểm đó, trên thị trường Trung Quốc Huawei có một xu thế phát triển tốt.

Tuy nhiên, đối với Nhiệm Chính Phi, những thành tựu mà Huawei đã đạt được trong nước chưa khiến ông thực sự vui mừng, bởi trong quá trình tham quan và tìm hiểu các doanh nghiệp nước ngoài, ông thấy rõ doanh nghiệp mình còn kém xa các đối thủ cạnh tranh trên thế giới.

Tháng 6 năm 1996, trong một cuộc họp tuyên dương thành tích, Nhiệm Chính Phi nhắc nhở nhân viên Huawei: không được chỉ biết vui mừng trước những thắng lợi trước mắt mà còn phải biết đánh giá đúng năng lực bản thân, tìm ra điểm yếu kém của công ty mình so với các doanh nghiệp khác, hoàn thiện bộ máy quản lý công ty. Về sau, những lời nhắc nhở này của ông được đưa vào bài phát biểu "Không kiêu ngạo, phải luôn phấn đấu hết mình". Nhiệm Chính Phi nói:

Nhiệm vụ trước mắt của chúng ta là phải biết nghiêm túc tổng kết kinh nghiệm, rút ra bài học, kịp thời sửa chữa sai sót, không ngừng hoàn thiện cơ cấu quản lý. Trong giai đoạn phát triển hưng thịnh như hiện nay, chúng ta cần bình tĩnh xem xét bản thân, tìm ra những điểm yếu kém so với thế giới. Cách đây không lâu, ông Trịnh Bảo Dụng (Phó Tổng Giám đốc thường trực của Huawei) dẫn đoàn đi tham quan doanh nghiệp Alcatel của Thượng Hải. Ông nhận thấy Alcatel đã đạt được những tiến bộ vượt bậc trong cách thức quản lý sản xuất và trang thiết bị kỹ thuật, xứng đáng là doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới. Quy mô lớn tất sẽ kéo theo giá thành thấp. Chính cách thức quản lý khoa học, chất lượng sản phẩm tốt đã giúp Alcatel nhanh chóng hoà nhập vào quỹ đạo quốc tế.

Những năm gần đây, các đối thủ cạnh tranh của Huawei như doanh nghiệp máy 04, Đại Đường, Zhongxing đều đạt được những bước tiến rõ rệt. Ảnh hưởng của máy 04 đối với thị trường lớn hơn chúng ta rất nhiều. Hơn nữa, các cơ quan trung ương cũng tích

cực tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp này phát triển. Doanh nghiệp Đại Đường - một doanh nghiệp được đặt nền móng bởi các trung tâm nghiên cứu khoa học cấp quốc gia. Chính vì vậy, về lĩnh vực nghiên cứu khoa học, Đại Đường có ưu thế phát triển đặc biệt cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, hiểu biết của họ về hệ thống viễn thông cũng sâu sắc hơn chúng ta rất nhiều. Công ty Zhongxing cũng là một đối thủ đáng gờm của Huawei. Là hai doanh nghiệp cùng thuộc thành phố Thâm Quyến, Zhongxing và Huawei "sớm tối có nhau", văn hóa cũng có nhiều nét tương đồng. Về phương diện triển khai thực hiện công tác theo định hướng, Zhongxing làm rất tốt, xứng đáng là tấm gương cho toàn thể nhân viên Huawei noi theo. Còn Huawei, mặc dù làm khá tốt phần định hướng nhưng về phương diện thực hiện vẫn chưa đạt đến trình độ như Zhongxing. Do vậy, hiệu quả công việc thấp hơn hẳn so với Zhongxing."

Nhiệm Chính Phi nhận thấy các đối thủ cạnh tranh trong nước cũng có rất nhiều điểm mạnh, hơn nữa tốc độ phát triển của họ cũng rất nhanh. Huawei một mặt cần học tập những điểm mạnh của các doanh nghiệp này, mặt khác cần khắc phục những thiếu sót của mình. Đương nhiên, so với các đối thủ cạnh tranh trên thế giới, Huawei càng cần phải học hỏi nhiều hơn nữa. Cuối cùng, Nhiệm Chính Phi kết luận:

So với các doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới, Huawei còn tồn tại rất nhiều điểm yếu kém. Và những điểm yếu này đã bộc lộ rõ ngay trong cuộc cạnh tranh khốc liệt trên trường quốc tế. Các công ty nước ngoài đã đánh giá về chúng ta như sau: "Các bạn có một cơ sở vật chất, trang thiết bị rất tốt, nhưng bản thân doanh nghiệp lại quá non trẻ, thiếu kinh nghiệm quốc tế". Huawei có một đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ tuổi, dám nghĩ dám làm. Xét riêng từng phần, chúng ta đã đạt được những thành tựu vượt bậc về mảng kỹ thuật, có tư cách tham gia vào thị trường quốc tế. Thế nhưng, đứng trước một mạng lưới quốc tế phức tạp hoặc nhiều mạng lưới kết hợp lại, liệu đội ngũ nhân viên non trẻ của Huawei có đủ khả năng chịu đựng không? Nhìn ra thế giới, ngẫm lại chính mình, thế mới biết chúng ta cần phải cố gắng nỗ lực nhiều hơn nữa.

Trong một bài phát biểu, lần đầu tiên Nhiệm Chính Phi đưa ra chiến lược "trích 10% doanh thu dành cho nghiên cứu kỹ thuật", nhằm mở rộng hơn nữa thị trường trong tương lai.

Nhiệm Chính Phi còn nhấn mạnh, Huawei cần phải tiến hành quá trình sáng lập doanh nghiệp lần thứ hai, chuyển từ hình thức quản lý nhà doanh nghiệp sang hình thức quản lý chuyên nghiệp

hóa. Một nội dung quan trọng trong đó là việc cho ra đời "Điều lệ cơ bản Huawei", đồng thời coi đây là một văn bản có tính chất như một bản cương lĩnh về phát triển bền vững doanh nghiệp. Nhiệm Chính Phi mong muốn thông qua "Điều lệ cơ bản Huawei" nâng cao sự quyết tâm và trình độ của toàn thể cán bộ công nhân viên, tăng cường tinh thần trách nhiệm của họ vì sự nghiệp chung và hoàn thành mục tiêu lớn đối với công ty.

Về lĩnh vực quản lý cụ thể, Nhiệm Chính Phi cho rằng Huawei cần có các biện pháp hoàn thiện và cải tiến những vấn đề sau:

Đẩy mạnh tiến trình thực hiện điều chỉnh quy trình sản xuất, coi hệ thống quản lý chất lượng ISO-9001 là tiêu chuẩn đánh giá, tạo điều kiện thuận lợi cho hình thức quản lý mạng mở kế tiếp.

Sử dụng phần mềm MRP II với mục đích thể thức hóa quy trình sản xuất, thực hiện mạng lưới hóa, số liệu hóa cách thức quản lý; tăng cường công tác dự toán kinh doanh, phân tích thống kê kinh doanh và quản lý kiểm tra tổng hợp tình hình kinh doanh.

Đẩy mạnh tiến hành cải cách bộ máy tổ chức, bồi dưỡng văn hóa doanh nghiệp; tăng cường cơ chế cạnh tranh giữa bộ phận quản lý và nội bộ công nhân viên.

Thử nghiệm việc thực hiện tách rời quản lý hành chính với quản lý chuyên môn; đẩy mạnh kết hợp giữa tổ chức quản lý phân cấp theo trình tự với tổ chức quản lý mạng lưới thông tin nghiệp vụ.

Xây dựng cơ quan có trách nhiệm nhiều tầng, nhiều cấp, nhiều chuyên môn. Thông qua sự ủy quyền có thời hạn, trao quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận và những cá nhân hiểu rõ tình hình nhất để đẩy mạnh hoạt động sản xuất.

Xây dựng mặt bằng quản lý chuyên nghiệp nhiều tầng, nhiều cấp với tư duy mở, nhằm bảo đảm tốc độ phát triển nhanh chóng các hoạt động kinh doanh của công ty.

Cuối năm 1997, Nhiệm Chính Phi một lần nữa đến thăm Mĩ. Chuyến thăm lần này đã để lại trong lòng ông rất nhiều ấn tượng. Ông cho biết:

Trước đây, Tập đoàn IBM không phải là "ông trùm" trong lĩnh vực công nghệ thông tin trên thế giới, nhưng đây luôn là hình mẫu lý tưởng đối với một số công ty nhỏ. Vì thế, các công ty này đã biến mình thành những "bản sao" của IBM. Điều này ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự tồn tại của IBM, dẫn đến nguy cơ giải thể tập

đoàn này vào năm 1992. Để thoát khỏi nguy cơ này, IBM một lần nữa tiến hành cải cách, nhưng họ đã phải trả một cái giá quá đắt. Một ví dụ nữa là Công ty Vương An. Từ một công ty được đánh giá cao với mức doanh thu bán hàng đạt 3,5 tỷ đôla/năm, đến nay thương hiệu Vương An đã biến mất hoàn toàn trên thị trường quốc tế. Người sáng lập ra công ty máy tính Apple cũng từng phải trải qua nhiều phen đứng trước nguy cơ phá sản.

Từ đó, Nhiệm Chính Phi ý thức được rằng: ngành công nghệ thông tin biến đổi khôn lường, giống như việc những doanh nghiệp nhỏ như Microsoft, Dell có thể phát triển thành những cây đại thụ hay không. Nhưng ngược lại, nhiều doanh nghiệp cũng có thể đi theo vết xe đổ của một số doanh nghiệp lớn như Vương An... Sự sinh tồn và phá sản diễn ra không ngừng, thực chất chính là trạng thái hết sức bình thường của các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Nếu các doanh nghiệp không có cách thức quản lý hiệu quả, không biết liên tục đổi mới, thì doanh nghiệp đó sớm muộn cũng biến mất trên trường quốc tế.

Từ sau năm 1997, Huawei đẩy nhanh tiến độ cải cách quản lý, coi việc thực hiện chuyên nghiệp hóa cách thức quản lý là nhiệm vụ hàng đầu, bắt đầu bước vào quá trình "lột xác" đầy gian khổ, thách thức.

BÀI HỌC KINH NGHIỆM SAU NHỮNG LẦN THẤT BẠI Ý thức mạnh mẽ về nguy cơ có tác dụng trong việc khích lệ mọi người hăng hái vươn lên, phòng ngừa tai họa, ngăn chặn những sai lầm ngay từ lúc mới phát sinh. Nếu được trang bị ý thức này ngay từ đầu, cho dù nguy cơ có ập đến, doanh nghiệp sẽ đủ bình tĩnh xử lý, đẩy lùi mọi nguy cơ, duy trì sự hưng thịnh, bước vào con đường phát triển bền vững. Ngược lại, nếu không có ý thức về những nguy cơ hoặc chỉ nhận thức một cách hời hợt, phiến diện, thì doanh nghiệp sẽ như một chiếc xe không phanh lao xuống dốc, ngừng trệ không tiến lên được. Do không được chuẩn bị tâm lý ngay từ đầu nên khi nguy cơ ập đến, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng bất lực, khiến công ty đứng trước bờ vực phá sản.

HỌC TẬP DOANH NGHIỆP IBM Năm 1997, Nhiệm Chính Phi lên đường thăm Mĩ. IBM chính là doanh nghiệp trọng điểm mà ông muốn ghé thăm trong hành trình lần này. IBM là một tập đoàn máy tính đa quốc gia có vị thế cao. Thời kỳ đầu những năm 80 của thế kỷ XX là giai đoạn phát triển hưng thịnh nhất của IBM. Tuy nhiên, ít ai có thể nghĩ rằng, IBM đã từng trải qua một thời kỳ đen tối vào những năm 90 của thế kỷ XX. Cũng giống như phần lớn các doanh nghiệp danh tiếng khác trên thế giới, trong quá trình

phát triển bản thân nội bộ IBM đã xuất hiện các "chứng bệnh": cơ cấu chồng chéo trùng lặp, chủ nghĩa cá nhân, cách thức quản lý hỗn loạn... Không những thế, doanh nghiệp này lại có quá nhiều dòng sản phẩm, dẫn đến tình trạng lãng phí nguồn tài nguyên. Không ít người cho rằng những "chứng bệnh" này sẽ khiến IBM gục ngã. Thế nhưng, vào thời điểm đó, Louis Gerstner đã xuất hiện đúng lúc giúp IBM vượt qua khó khăn và giành lại vị thế là một trong những tập đoàn kinh doanh lĩnh vực công nghệ thông tin có tầm ảnh hưởng lớn trên thế giới. Năm 1993, Louis Gerstner được bầu làm Chủ tịch tập đoàn IBM. Ông hạ quyết tâm thực hiện cải tổ nội bộ IBM. Năm 1992, ông bắt đầu tiến hành cắt giảm nhân viên từ 410.000 người xuống còn 260.000 người. Vì vậy, công ty đã trích ra một khoản kinh phí 8 tỷ đôla vào việc cải tổ bộ máy hành chính. Louis Gerstner còn nêu ra bốn chủ trương:

• Duy trì trình độ kỹ thuật tiên phong.

• Sản xuất dựa vào nhu cầu của chính khách hàng, tổ chức bộ phận kinh doanh bán hàng dựa theo từng đối tượng khách hàng; cung cấp giải pháp cho các ngành khác nhau.

• Đẩy mạnh dịch vụ, thực hiện phương châm "tất cả vì khách hàng".

• Tập trung sức lực phát huy lợi thế của IBM trong các dòng sản phẩm điện tử liên quan đến mạng.

Nguy cơ giải thể, tách thành bảy công ty con mà IBM gặp phải vào năm 1992 đã chứng minh một điều: Quy mô lớn chính là lợi thế, mà nền tảng của lợi thế quy mô này chính là cách thức quản lý.

Sau đó, IBM dần dần vực dậy, lấy lại sức sống ban đầu.

Năm 1996, doanh thu bán hàng của công ty tăng 10 tỷ đôla, đạt mức 75 tỷ đôla; giá cổ phiếu trên thị trường tăng gấp 5 lần, lập kỷ lục doanh thu cao nhất trong chín năm tính đến thời điểm đó.

Nhiệm Chính Phi đã dành ra một ngày nghe giới thiệu về cách thức quản lý của IBM. Ông tỏ ra vô cùng hứng thú với mô hình quản lý của doanh nghiệp này. Mặc dù không được khoẻ nhưng ông vẫn ngồi nghe từ đầu đến cuối mà không hề có chút mệt mỏi. Trái lại, ông còn cảm thấy rất hứng thú. Ông vừa nghe vừa suy nghĩ về một vấn đề như sau: Huawei liệu có phải vì lạc quan một cách mù quáng mà gặp phải nhiều khó khăn?

Trong bài "Chúng ta học được gì từ người dân Mĩ?", Nhiệm Chính

Phi đã viết:

Sau một ngày nghe giới thiệu về cách thức quản lý của IBM, tôi có những nhận thức mới về quy mô, sự linh hoạt, tốc độ hưởng ứng trong chế độ quản lý của một tập đoàn lớn như IBM. Tôi cũng hiểu rõ tại sao cách thức quản lý của tập đoàn lại có hiệu quả đến thế. Buổi giới thiệu này giúp công ty chúng tôi có được những định hướng mới, tránh đi phải đường vòng trong quá trình phát triển. Tình trạng quan liêu hóa trong nội bộ Huawei mặc dù vẫn chưa đến mức nghiêm trọng nhưng xu thế phát triển không hề nhỏ chút nào. Thu hẹp quy mô đồng nghĩa với việc giảm sức cạnh tranh, nhưng nếu mở rộng quy mô thì không thể quản lý doanh nghiệp một cách hiệu quả, như vậy khả năng đứng trước nguy cơ phá sản rất lớn. Cách thức quản lý là nhân tố bên trong, vì thế nội bộ công ty có thể nỗ lực tìm ra cách thức quản lý tốt nhất. Những nguy cơ mà các doanh nghiệp quy mô nhỏ phải đối mặt hầu hết là những nhân tố bên ngoài. Đây là quy luật khách quan, khó có thể dùng ý chí bản thân xoay chuyển được. Vì vậy, chỉ khi nào chúng ta tăng cường chất lượng quản lý và dịch vụ thì mới tạo dựng được nền tảng để tồn tại. Mục tiêu trước mắt của Huawei là thực hiện quy mô hóa, làm sống động cơ chế nội lực công ty, tăng cường chiến lược quản lý và dịch vụ.

Bản thân Nhiệm Chính Phi hiểu rõ hơn ai hết, cách thức quản lý chưa hoàn thiện đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng trong quá trình mở rộng quy mô doanh nghiệp. Nhưng điều gây đau đầu nhất đối với nhà lãnh đạo công ty chính là vẫn chưa tìm ra được giải pháp hiệu quả. Vì vậy, Nhiệm Chính Phi đã nghiên cứu và tìm hiểu cách thức quản lý tiên tiến của các tập đoàn lớn trên thế giới. Cuối cùng, vị cứu tinh này đã tìm ra "thuốc tốt chữa bệnh" cho Huawei.

Chỉ bằng cách học hỏi nghiêm túc kinh nghiệm từ những tập đoàn lớn trong và ngoài nước, chúng ta mới tránh đi phải đường vòng. Có thể thấy đây là cách học ít tốn kém nhất nhưng hiệu quả đạt được lại cao nhất. Để có được những kinh nghiệm này, IBM đã phải tiêu tốn hàng tỷ đôla Mĩ. Bài học kinh nghiệm của IBM chính là tài sản quý báu của cả nhân loại.

Rõ ràng, kinh nghiệm từ quá trình "cải tử hoàn sinh" của IBM đã đưa đường chỉ lối cho Nhiệm Chính Phi. Sau khi từ Mĩ về, ngay lập tức, ông đã triển khai phong trào học tập trong nội bộ Huawei, nhóm lên ngọn lửa của công cuộc cải cách.

HỌC HỎI BÍ QUYẾT "VƯỢT QUA MÙA ĐÔNG" CỦA DOANH

NGHIỆP NHẬT BẢN.

Có thể nhận thấy rằng: Hành trình đi tìm những giải pháp hiệu quả có khả năng ngăn chặn và đẩy lùi nguy cơ của Huawei là không có điểm dừng. Năm 2001, một lần nữa Nhiệm Chính Phi đã tìm đến các doanh nghiệp Nhật Bản, tìm hiểu về con đường diệu kỳ mà các doanh nghiệp này chọn lựa để "vượt qua mùa đông".

"Huawei đã trải qua 10 năm phát triển với tốc độ nhanh như vũ bão. Liệu Huawei có thể giữ vững tốc độ phát triển bền vững, liệu có khi nào Huawei rơi vào tình trạng tăng trưởng chậm? Cơ cấu và cách thức quản lý của doanh nghiệp còn tồn tại những bất cập gì? Những nhân viên thăng tiến nhanh chóng trong thời kỳ thịnh vượng của công ty liệu có thể chịu đựng nổi "giá rét của mùa đông"? Liệu doanh nghiệp chúng ta có giống như những dòng nước nhỏ lặng lẽ trôi khi các con sông đóng băng, sự phát triển nhanh chóng có khi nào dừng lại? Tất cả những điều này đều là các vấn đề nổi cộm khiến những người lãnh đạo doanh nghiệp cần đi sâu nghiên cứu.

Khi mùa đông đến, điều cần thiết nhất là phải chuẩn bị đầy đủ áo ấm. Vậy Huawei cần có những sự chuẩn bị gì để chống chọi với những ngày mùa đông?

Đây chính là vấn đề mà Nhiệm Chính Phi luôn suy nghĩ tìm tòi.

Sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, Nhật Bản đã duy trì tốc độ phát triển nhanh chóng trong gần 30 năm và đến những năm 70 của thế kỷ XX, Nhật Bản trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển hùng mạnh trên thế giới. Thế nhưng, bắt đầu từ những năm 80, tốc độ tăng trưởng kinh tế của nước này có chiều hướng chậm lại rõ rệt, mức tăng trưởng bình quân hàng năm giảm xuống chỉ còn 4% so với mức 10% của thập niên 70 thế kỷ XX. Sau khi bước vào thập niên 90, mức tăng trưởng kinh tế của Nhật Bản giảm xuống con số chưa đầy 2%. Từ đó, kinh tế Nhật Bản bước vào "thập kỷ mất mát" - cách gọi của một chuyên gia cao cấp người Mĩ chuyên nghiên cứu về kinh tế Nhật Bản, ông Richard Katz.

Khi đề cập "thập kỷ mất mát" của nền kinh tế Nhật Bản, Nhiệm Chính Phi phân tích như sau:

Các doanh nghiệp Nhật Bản phải đối mặt với ba sự dư thừa lớn, được coi như những gánh nặng đè lên vai các doanh nghiệp. Ba sự dư thừa đó bao gồm: lao động làm thuê dư thừa, trang thiết bị dư thừa và khoản nợ dư thừa. Việc điều chỉnh những sự dư thừa này

ảnh hưởng đến quá trình, cải tổ cơ cấu doanh nghiệp; quá độ lên phát triển sản xuất tri thức; đồng thời, bồi dưỡng năng lực kinh doanh trọng tâm và chuyển sang giai đoạn kinh doanh với tốc độ cao. Cơ chế trước đây của các doanh nghiệp Nhật Bản đã hạn chế sự chuyển biến này, khiến họ gặp phải muôn vàn khó khăn.

Cùng với chính sách không tuyển thêm nhân viên mới trong thời gian dài, độ tuổi bình quân của nhân viên trong các doanh nghiệp Nhật Bản ngày càng tăng lên, cơ cấu nguồn nhân lực chuyển dịch từ hình tháp sang hình cột, số lượng nhân viên xuất sắc giảm đi rõ rệt, lực lượng lao động mới chiếm tỉ lệ rất nhỏ, bên cạnh đó, nhân viên lớn tuổi lại chiếm tỉ lệ cao. Điều này khiến các doanh nghiệp Nhật Bản thiếu sức sống và sự sáng tạo.

Sau khi cuộc cải cách trong nội bộ các doanh nghiệp Nhật Bản bị đình trệ, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước không còn mạnh mẽ như trước, công nhân viên trong nội bộ công ty cũng đánh mất dần tinh thần ganh đua. Ai cũng biết Nhật Bản là một đất nước an ninh trật tự tốt, cuộc sống dễ chịu, ổn định. Mặc dù trong suốt tám năm, mức lương chưa một lần được tăng lên song người dân vẫn hài lòng với cuộc sống họ đang có. Vì vậy, số học sinh Nhật Bản du học ở nước ngoài rất ít. Thế nhưng, chính cuộc sống ổn định này của người dân vô hình chung đã khiến cho các doanh nghiệp không quyết tâm tiến hành công cuộc cải cách.

Mặc dù, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chuyển sang cơ chế trả lương theo năng lực thay vì cách trả theo thâm niên, nhưng hiện nay, nội bộ các doanh nghiệp này cũng bắt đầu tiến hành cải tổ, thay đổi cơ cấu phân chia. Từ một công ty lớn hoạt động trong mọi lĩnh vực, đến nay, các doanh nghiệp Nhật Bản từng bước thu hẹp quy mô, tập trung vào một số lĩnh vực nòng cốt. Cách thức quản lý tài chính độc lập của mỗi lĩnh vực này khiến công tác hạch toán được rõ ràng. Song, những quan niệm và văn hóa cũ khiến công cuộc cải cách gặp phải không ít khó khăn.

Sau một thời gian cố gắng, phấn đấu không mệt mỏi, các doanh nghiệp Nhật Bản nhận ra rằng: khi tập hợp lại với nhau, những khó khăn này thực chất chỉ là một vấn đề chung. Trong đó, khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp đang phải đối mặt chính là chưa tạo ra được sức cạnh tranh trung tâm, chứ không phải ở việc doanh nghiệp có thể làm được gì và không thể làm được gì.

Các doanh nghiệp Nhật Bản bước chân vào con đường cải cách bắt đầu từ năm 2000. Ngoài việc các doanh nghiệp này tăng cường chế độ nắm giữ cổ phiếu cho bộ phận công nhân viên, kích thích

và đẩy mạnh tính cạnh tranh giữa công nhân viên trong cùng công ty và giữa các công ty với nhau, chính phủ Nhật Bản còn quyết định can thiệp vào nội bộ các doanh nghiệp: giải quyết hết các khoản nợ xấu đến trước năm 2003, mua khoản nợ 33 nghìn tỷ Yên Nhật từ ngân hàng, thực hiện chế độ "tiểu chính phủ", thiết lập chính quyền ở từng địa phương; tiến hành cải cách chế độ thuế, giảm thuế thu nhập, tăng thuế tiêu dùng.

Đồng thời, Nhật Bản còn tiến hành cải cách trong lĩnh vực giáo dục: sửa đổi luật giáo dục trước đây, áp dụng chính sách giáo dục dựa theo năng lực của từng đối tượng, phát triển tiềm năng con người, nâng cao sức sáng tạo trong giới trẻ.

Thay đổi chế độ an sinh xã hội bằng cách học hỏi, áp dụng chế độ này của Mĩ. Đẩy mạnh ngành công nghệ thông tin IT, coi quá trình thông tin hóa làm nhân tố thúc đẩy công nghiệp hóa, đặt nền móng vững chắc để phát triển hơn nữa các doanh nghiệp.

Chuyến thăm lần này của Nhiệm Chính Phi đúng vào thời kỳ hồi phục của nền kinh tế Nhật Bản. Mặc dù, sự hồi phục này chưa thực sự toàn diện và triệt để nhưng một xã hội an ninh trật tự tốt, đường phố sạch sẽ, nhân dân hạnh phúc ấm no, yêu nghề như Nhật Bản cũng đã khiến Huawei cảm thấy vô cùng khâm phục. Ông tin rằng với một nền móng vững chắc, Nhật Bản đủ khả năng để cất cánh bay cao. Nhìn ra thế giới lại ngẫm về mình. Nỗi lo lắng lớn nhất mà Nhiệm Chính Phi luôn canh cánh trong lòng bấy lâu nay chính là: Huawei đã hai lần liên tiếp trải qua "mùa đông băng giá". Giống như các doanh nghiệp Nhật Bản, Huawei cũng rơi vào tình trạng công nhân viên không được tăng lương trong suốt mấy năm liền. Liệu họ còn đủ bình tĩnh khắc phục khó khăn, vượt qua "mùa đông băng giá", hướng tới "ngày xuân tươi sáng"?

Nhiệm Chính Phi còn nhìn thấy trước một điều: nếu tốc độ tăng trưởng của Huawei tiếp tục giảm mạnh thì Huawei cũng sẽ phải đối mặt với ba sự dư thừa lớn như các doanh nghiệp Nhật Bản (lao động làm thuê dư thừa, trang thiết bị dư thừa và khoản nợ dư thừa). Nếu không sớm nhận ra nguy cơ này và thiếu sự chuẩn bị về tư tưởng, Huawei sẽ rơi vào thế bị động.

Do vậy, trong tác phẩm "Mùa xuân xứ Bắc", Nhiệm Chính Phi đã đặt ra giả thiết: Nếu Huawei cũng gặp phải tất cả trở ngại như những gì các doanh nghiệp Nhật Bản đã từng trải qua thì phải xử lý ra sao?

Ông nhấn mạnh:

Chỉ khi không ngừng tìm tòi, phát hiện ra sai lầm, thiếu sót, không ngừng kiểm điểm bản thân, không ngừng xây dựng và cải tiến, doanh nghiệp chúng ta mới tìm ra lối thoát. Để thoát ra khỏi ngõ cụt, Huawei phải dựa vào chính công nhân viên trong công ty mình. Chúng ta phải biết rằng cuộc sống không tồn tại bất cứ một thế lực siêu nhiên nào, chúng ta không thể hy vọng hão huyền rằng sẽ có một vị thần tiên đến giải cứu cho mình. Vì vậy, cách duy nhất để xây đắp một tương lai tươi sáng là phải có lòng quyết tâm và nội lực bản thân.

Theo quy luật tự nhiên, mùa xuân nhất định sẽ đến thay thế mùa đông lạnh giá. Chúng ta phải biết tận dụng những tháng ngày mùa đông để "tĩnh dưỡng phục hồi sức lực", tăng cường công tác thay đổi cơ chế nội bộ. Huawei và các doanh nghiệp Nhật Bản đi trên cùng một con đường, cùng phải nỗ lực "vượt qua mùa đông" khắc nghiệt. Chúng ta đang đón chờ những ngày băng tuyết tan, được nghe thấy tiếng suối chảy róc rách. "Mùa xuân" của Huawei đang đến gần từng ngày!"

Khác với con đường Mĩ lựa chọn lúc bấy giờ, điều mà Tổng Giám đốc Huawei đang tìm kiếm là làm thế nào để tạo lập cho cán bộ, công nhân viên Huawei một tinh thần và thái độ tích cực khi đứng trước khó khăn và bình tĩnh vượt qua những trở ngại đó.

"KHÔNG NẮM ĐƯỢC DÂY DẮT TRÂU, ÍT NHẤT CŨNG PHẢI NẮM CHẶT ĐUÔI TRÂU"

Năm 1997, Nhiệm Chính Phi lại một lần nữa lên đường sang Mĩ. Trở về nước được hai năm, ông bắt tay vào viết tác phẩm với tựa đề "Chúng ta học được gì từ người dân Mĩ?". Tác phẩm này có đoạn viết:

Trong suốt 10 năm qua, các nhà lãnh đạo cấp cao luôn ý thức được rằng cuộc cách mạng trong lĩnh vực thông tin và kỹ thuật mạng chắc chắn sẽ xảy ra. Vào thời điểm cuộc cách mạng này bùng nổ, doanh nghiệp chúng ta "không nắm được dây dắt trâu, ít nhất cũng phải nắm chặt đuôi trâu". Chỉ khi nào làm được như vậy, Huawei mới đưa được thương hiệu của mình bay xa đến khắp các quốc gia trên thế giới. Cuộc cách mạng này đã lên đến giai đoạn cao trào. Từ chính trong cuộc cách mạng này, chúng ta sẽ tìm thấy cho mình những cơ hội mới.

Cuộc cách mạng truyền thông lần này (hay còn gọi là sự truyền bá sản phẩm điện tử kỹ thuật số) là sự nối tiếp của bốn cuộc truyền bá trước: truyền bá ngôn ngữ, truyền bá chữ viết, truyền bá in ấn

và truyền bá sản phẩm điện tử sao chép.

Những sự truyền bá này chủ yếu dựa vào máy tính điện tử, truyền thông đa phương tiện và kỹ thuật mạng. Tiến hành xử lý kỹ thuật số đối với các thông tin về ngôn ngữ, chữ viết, âm thanh, hình ảnh. Sự khác biệt giữa các cách xử lý thông qua sách báo tranh ảnh, phát thanh, truyền hình, điện ảnh… ngày càng thu hẹp lại.

Đầu thập niên 90 của thế kỷ XX, Mĩ là quốc gia đầu tiên đưa ra khái niệm về "Xa lộ thông tin". Đó chính là mạng thông tin cáp quang kỹ thuật số với dung lượng lớn, được dùng để nối mạng máy tính trong các cơ quan chính phủ, các doanh nghiệp, trường đại học, cơ quan nghiên cứu và gia đình.

Đầu năm 1993, một thời gian ngắn sau khi nhậm chức, tổng thống Mĩ Clinton đã nêu ra kế hoạch xây dựng "xa lộ thông tin". Ông được trao quyền thành lập "nhóm phụ trách đặc biệt cơ sở hạ tầng thông tin". Nhóm này do ông Ron Brown - Bộ trưởng Bộ Thương mại đảm nhiệm vai trò chỉ đạo. Phó Tổng thống Al Gore, Chủ tịch Ủy ban Cố vấn Kinh tế cho tổng thống - ông Laura Tyson - cùng các chuyên gia về kinh tế, pháp luật, kỹ thuật và đại diện giới công nghiệp điện tử là những thành viên của nhóm. Mỗi tuần, những thành viên chủ chốt của nhóm đều có buổi thảo luận tại Nhà Trắng. Chính sách về "Xa lộ thông tin" do chính phủ đưa ra dựa trên năm nguyên tắc cơ bản. Thứ nhất, khuyến khích các doanh nghiệp tư nhân tăng cường đầu tư. Thứ hai, thúc đẩy và duy trì tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tư nhân. Thứ ba, đảm bảo quảng đại quần chúng nhân dân đều nhận được sự phục vụ tốt nhất. Thứ tư, tránh hiện tượng "chênh lệch giàu nghèo" trong việc sử dụng công nghệ thông tin. Cuối cùng, bảo đảm tính linh hoạt trong thiết kế kỹ thuật.

Nửa năm sau tuyên bố về kế hoạch "Xa lộ thông tin" của tổng thống Clinton, chính phủ Nhật Bản quyết định xây dựng mạng lưới thông tin siêu tốc trên toàn quốc. Ngày 16 tháng 2 năm 1994, Uỷ ban châu Âu tuyên bố xây dựng "Xa lộ thông tin" của khu vực mình. Cũng vào khoảng thời gian đó, kế hoạch "Xa lộ thông tin" của Singapore được hoàn thành.

Những thành tựu trên cho thấy, kể từ giữa thập niên 40 của thế kỷ XX (thời điểm chiếc máy tính đầu tiên xuất hiện trên thị trường) cho đến nay, cả thế giới đang dấy lên cuộc cách mạng thông tin mạnh mẽ - một cuộc cách mạng có tầm ảnh hưởng lớn nhất từ trước tới nay đối với xã hội loài người.

Nhiệm Chính Phi tự nhận thấy, trình độ kỹ thuật thông tin và tình hình phổ cập máy tính của Trung Quốc lúc bấy giờ không thể so sánh được với các nước phát triển như Mĩ, Nhật…

- những nước giữ vai trò đầu tàu trong cuộc cách mạng thông tin. Tuy nhiên, cũng chính vì khoảng cách đó mà Huawei bắt buộc phải nỗ lực hết mình, phải làm tốt nhiệm vụ "nắm chặt đuôi trâu". Đây cũng chính là cơ hội ngàn năm có một giúp Huawei giành được vị trí quán quân trong cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên trường quốc tế.

Năm 1995, sau nhiều lần tranh luận, Huawei quyết định tập trung vào hệ thống thông tin di động toàn cầu GSM. Vấn đề gây tranh cãi trong nội bộ Huawei chính là: các sản phẩm GSM sớm nhất cũng phải đợi đến năm 1998 mới có thể bước vào lĩnh vực thương mại GSM. Nếu như vậy, "chiếc bánh thị trường" chẳng mấy chốc sẽ bị các doanh nghiệp nước ngoài chia năm xẻ bảy. Liệu đến lúc đó sẽ còn lại cái gì cho Huawei? Vì vậy, Nhiệm Chính Phi quyết định tiến sâu vào lĩnh vực GSM bằng mọi giá.

Lúc bấy giờ, trên thế giới tồn tại hai dòng công nghệ thông tin tổ ong kỹ thuật số chủ đạo: GSM và CDMA.

GSM tên đầy đủ là: Global System For Mobile Communicatons (hệ thống thông tin di động toàn cầu), tên thường gọi "thông tin toàn cầu". GSM là một loại tiêu chuẩn về công nghệ thông tin di động, xuất hiện sớm nhất tại châu Âu và được xem như là hệ thống điện thoại di động thế hệ thứ hai. GSM là chuẩn phổ biến nhất cho điện thoại di động trên thế giới, cho phép người tiêu dùng có thể sử dụng điện thoại của họ ở khắp nơi trên thế giới.

CDMA tên đầy đủ là: Code pision Multiple Access (phương thức đa truy cập phân chia theo mã). Đây là một loại công nghệ thông tin khuếch tán vô tuyến tiên tiến xuất hiện những năm gần đây trong lĩnh vực thông tin di động kỹ thuật số. CDMA là thành tựu xuất sắc của công ty Qualcomn (Mĩ). Giống như GSM, CDMA cũng được nâng cấp từ 2G lên 2.5G và 3G. CDMA là công nghệ trải phổ cho phép nhiều tần số được sử dụng đồng thời; mã hóa từng gói tín hiệu số bằng một mã khóa duy nhất và gửi đi. Bộ nhận CDMA chỉ biết nhận và giải mã. Vì thế, công nghệ này có tính bảo mật rất cao. Ngay trong cuộc đại chiến Thế giới lần thứ hai, CDMA đã được đưa vào sử dụng trong thông tin quân sự. Từ sau thập niên 60 của thế kỷ XX, công nghệ này đã phát huy tác dụng của mình trong lĩnh vực thông tin vệ tinh quân dụng.

Vào thời điểm năm 1995, dù lựa chọn GSM hay CDMA, Huawei cũng cần một khoản đầu tư ít nhất vài tỷ đôla Mĩ. Do còn hạn chế về tài chính và nhân lực, Huawei không thể cùng một lúc lựa chọn cả hai hướng phát triển này được. Vậy, rốt cuộc Huawei sẽ phải đi theo con đường phát triển nào đây để tạo ra đột phá cho doanh nghiệp của mình?

Lý Nhất Nam - Tổng giám đốc bộ phận nghiên cứu trung ương của Huawei lúc bấy giờ đã phân tích vấn đề theo ba khía cạnh. Trước hết, so với CDMA, GSM phát triển và phổ biến hơn. Thứ hai, toàn bộ công nghệ cao của CDMA đều bị lũng đoạn bởi công ty Qualcomn, Huawei khó có thể phá vỡ được "bức thành công nghệ". Hơn nữa, xét về góc độ lịch sử, từ TACS đến GSM, các sản phẩm của châu Âu luôn là sự lựa chọn hàng đầu của thị trường Trung Quốc; thậm chí, xét từ góc độ chính trị giữa hai quốc gia Trung Mĩ, chính phủ Trung Quốc sẽ không chấp nhận lựa chọn sản phẩm của Mĩ làm dòng sản phẩm chủ đạo của mình.

Căn cứ vào phân tích trên, cuối cùng Huawei đã chọn GSM, đồng thời đầu tư nguồn nhân lực nghiên cứu và khai thác với số lượng hơn một nghìn người. Mãi đến năm 1998, Huawei mới đầu tư mấy chục người vào CDMA.

Ngày hôm nay, khi nhìn lại quyết định đó mới thấy: mặc dù sự lựa chọn của Huawei không hẳn là một sai lầm lớn, nhưng nếu xét về lợi ích trong một thời gian ngắn, quyết định này đã đưa đến nhiều tổn thất hơn là lợi ích. Suy cho cùng, thị trường thiết bị GSM của Trung Quốc sớm đã bị ba "ông trùm" xuyên quốc gia Ericsson, Nokia và Motorola thao túng. Vì vậy, mối quan hệ tốt với chính phủ, khách hàng mà Huawei có được cũng không thể giúp Huawei giành thắng lợi lớn. Huawei đã đầu tư vào GSM với khoản kinh phí hơn một tỷ nhân dân tệ, đến năm 1998 được cấp giấy phép truy cập mạng đối với các thiết bị đồng bộ. Mãi đến năm 2003, Huawei vẫn chưa thu được lợi nhuận từ công nghệ GSM.

Công ty Zhongxing - một đối thủ cạnh tranh "nặng ký" của Huawei, đã dựa vào sự hiểu biết sâu sắc của mình về thị trường, đi theo con đường khác với con đường mà Huawei đã lựa chọn. Năm 1995, Zhongxing bắt tay đầu tư nghiên cứu về công nghệ CDMA. Công ty này đã từng hợp tác với ông Chu Cận Khang - giáo sư trường đại học Khoa học Kỹ thuật Trung Quốc, chuyên gia trong kế hoạch phát triển công nghệ cao quốc gia (kế hoạch 863) cùng nghiên cứu công nghệ CDMA-WLL.

Mặc dù sự hợp tác này không thành công, song Zhongxing vẫn

tiếp tục tiến hành nghiên cứu và khai thác công nghệ CDMA. Cuối cùng, Zhongxing đã dần dần hình thành nên ba dòng điện thoại di động: CDMA, GSM, PHS, và trở thành tập đoàn điện thoại di động duy nhất của Trung Quốc cùng lúc sản xuất ba dòng sản phẩm.

Kết quả mời thầu giai đoạn thứ nhất của CDMA công bố vào tháng 5 năm 2001 cho thấy, tổng thu của Zhongxing là 1.100 đường dây trên mười tỉnh thành trong cả nước, ký được đơn đặt hàng mua thiết bị với số tiền chín trăm triệu nhân dân tệ, gồm tổng đài di động và thiết bị đồng bộ trong các trạm cơ sở. Zhongxing cũng là doanh nghiệp duy nhất trong nước thắng thầu nhờ vào thương hiệu của mình.

Trong khi đó, trong cuộc cạnh tranh lần này, Huawei lại ở vào thế yếu, kết quả trúng thầu chỉ là tổng đài di dộng với hơn một triệu đường dây, khoản tiền trang thiết bị chỉ bằng 1/4 của Zhongxing.

Sau đó, lần mời thầu giai đoạn hai của CDMA vào tháng 12 năm 2002, công ty viễn thông Zhongxing một lần nữa nhận được đơn đặt hàng trị giá lên đến 1.57 tỷ nhân dân tệ với mạng lưới khắp 12 tỉnh thành trên cả nước. Trong khi đó, Huawei lại tiếp tục "thất bại trở về". Đến năm 2004, Zhongxing đã chiếm 20% tổng doanh thu của CDMA, một con số mà Huawei khó có thể theo kịp. Trong khi Huawei phát triển thất bại liên tiếp thì Zhongxing ngược lại, xu thế của tập đoàn này ngày càng mạnh mẽ. Giới doanh nghiệp coi đây là bước ngoặt mang tính chiến lược để Zhongxing vượt qua Huawei một cách toàn diện.

Lỡ mất cơ hội thâm nhập vào thị trường 2G, Huawei rơi vào "những ngày mùa đông" u ám, lạnh lẽo. Tuy nhiên, Huawei vẫn luôn ấp ủ giấc mơ trở thành nhà cung cấp thiết bị viễn thông hàng đầu thế giới. Thiết bị viễn thông gồm hai mảng: thiết bị hệ thống và thiết bị đầu cuối.

Trả lời phỏng vấn tạp chí Kinh tế tài chính, ông Từ Trực Quân - Phó tổng giám đốc thường trực của Huawei cho biết: Xem ra "quyết sách lúc đó là chính xác" trong thời điểm hiện nay. Giờ đây, thị phần của Huawei trên thị trường GSM trong nước tuy vẫn chưa đạt được mức hai con số, nhưng nhờ có quá trình rèn luyện nghiên cứu và phát triển GSM, đội ngũ hơn 3.000 cán bộ, nhân viên nghiên cứu và phát triển của Huawei đã có thêm nhiều kinh nghiệm vững vàng và quyết tâm rất cao, tạo nền móng vững chắc cho việc tiến vào thị trường 3G. Ý đồ của Nhiệm Chính Phi đối với thị trường 3G rõ ràng không chỉ bó hẹp ở thị trường Trung Quốc.

Trên thực tế, Nhiệm Chính Phi coi 3G là một chiến dịch trọng yếu, làm bàn đạp để Huawei tiến lên đỉnh cao của một doanh nghiệp sản xuất thiết bị viễn thông quốc tế.

MÙA ĐÔNG CŨNG ĐÁNG YÊU, CHỨ KHÔNG ĐÁNG GHÉT Năm 2000 là một năm chuyển giao giữa hai thế kỷ XX và XXI. Nền kinh tế của các nước trên thế giới đa phần đều phát triển, tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới bình quân đạt 4% và là mức cao nhất trong gần 20 năm qua. Khi người ta còn đang hân hoan vì điều đó thì khủng hoảng năm 2001 kéo đến và quật đổ những niềm hân hoan vui mừng của mọi người, trở thành một "mùa đông khó quên" trong lịch sử kinh tế thế giới.

Năm 2001, giá trị tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Mĩ, Đài Loan của Trung Quốc, Argentina, Moscow (Nga), Paris (Pháp) đều sụt giảm. Ban đầu, Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) dự đoán tốc độ tăng trưởng kinh tế toàn cầu của cả năm 2001 đạt khoảng 2,4%, nhưng một báo cáo do Liên Hợp Quốc (LHQ) công bố sau đó lại cho thấy, tốc độ tăng trưởng kinh tế toàn cầu trong năm 2001 trên thực tế chỉ đạt 1,4%.

Trong số những nhân tố khiến cho kinh tế thế giới tăng trưởng chậm lại, có một nhân tố liên quan đến ngành công nghệ thông tin (IT) toàn cầu, nghĩa là xu thế phát triển rực rỡ của ngành công nghệ thông tin toàn cầu đang bắt đầu đảo ngược. Trong khi đó, trên thực tế năm 2000 ở Mĩ đã xuất hiện tình trạng vỡ bong bóng IT, chỉ số chứng khoán NASDAQ sụt giảm, cổ phiếu 3COM bị mất giá. Chỉ có điều những diễn biến này không thu hút được sự chú ý, quan tâm đầy đủ của người dân vào thời điểm đó. Vậy là đến năm 2001, các tập đoàn điện tử và truyền thông xuyên quốc gia như Ericsson, Nortel, Alcatel đều lần lượt rơi vào tình trạng kinh doanh thua lỗ. Ngay cả Công ty Cisco System Inc, một ngọn cờ đầu trong lĩnh vực cung cấp thiết bị mạng và quản lý mạng Internet, cũng bị thua lỗ tới 1 tỷ đôla Mĩ.

Lúc này, "mùa đông" của ngành công nghiệp điện tử viễn thông đã chính thức ập đến.

Tình trạng hết sức ảm đạm mang tính toàn cầu này cuối cùng cũng cuốn thị trường Trung Quốc vào vòng xoáy của nó, Huawei cũng không thể tránh khỏi vòng xoáy này.

Từ năm 2001 đến năm 2002, Do Huawei xem nhẹ loại hình điện thoại cố định kéo dài (điện thoại cố định không dây), nên đã tự đánh mất một thị trường tiềm năng lớn. Vì vậy, Huawei đã vô

tình "vỗ béo" các đối thủ của mình là Công ty viễn thông Zhongxing (Zhongxing) và UT STARCOM - hai công ty từ lâu đã nhanh chân hơn nhiều so với Huawei trong việc khai thác thị trường béo bở này. Trong khi đó, tình hình kinh doanh tại thị trường nước ngoài vốn được Huawei kỳ vọng rất nhiều, lại không hề khởi sắc, một mặt vì Huawei không tìm được mô hình kinh doanh phù hợp với thị trường nước ngoài. Mặt khác do chi phí ở nước ngoài luôn ở mức cao, không thể cân đối thu chi.

Năm 2001, Huawei đạt doanh thu 25,5 tỷ nhân dân tệ, với tỷ lệ tăng trưởng sụt giảm mạnh từ 80% xuống còn 13,7%. Năm 2002, doanh thu của Huawei lại tiếp tục sụt giảm, từ mức 25,5 tỷ nhân dân tệ năm 2001 tụt xuống còn 22,1 tỷ nhân dân tệ. Đây là lần đầu tiên trong lịch sử kinh doanh của Huawei xảy ra tình trạng tăng trưởng âm. "Mùa đông của Huawei" không may đã giáng xuống đầu Nhiệm Chính Phi.

Sở dĩ năm 2002 bị coi là "một mùa đông lạnh lẽo nhất" trong lịch sử kinh doanh của Huawei, ngoài những nguyên nhân trên còn có một nguyên nhân: Năm 2000 là thời điểm mà một bộ phận những thành viên kỳ cựu của công ty rơi vào tình trạng làm việc trì trệ, không còn không gian phát triển, trở thành một vấn đề tương đối phức tạp và nhạy cảm của Huawei. Khi đó, Nhiệm Chính Phi đã phát động một phong trào thi đua mang tên "Sáng kiến nghề nghiệp nội bộ". Mục đích của Nhiệm Chính Phi trong việc phát động phong trào này, một là để cho những thành viên kỳ cựu đang tự bằng lòng với chính mình tìm được mảnh đất mới để phát triển, hai là nhân cơ hội này kích thích phong trào thi đua giữa các nhân viên trong công ty, tạo thêm không gian phát triển rộng lớn hơn cho nhiều nhân tài ưu tú trẻ tuổi của công ty. Giáo sư Bành Kiếm Phong thuộc trường Đại học Nhân Dân đã từng nhận xét về ý nghĩa của phong trào này như sau: "Việc Nhiệm Chính Phi áp dụng biện pháp phát động phong trào "Sáng kiến nghề nghiệp nội bộ", là một cách làm rất hay, tránh tối đa việc gây nên hiềm khích và thù hằn giữa các cá nhân trong công ty, cũng như giữa nhân viên với lãnh đạo công ty. Đối với các thành viên kỳ cựu biện pháp này không phải là "giết' mà là "thả", mang đến cho những người có công sự đãi ngộ, danh dự, nhưng nếu họ yếu kém, không đủ năng lực để cạnh tranh, thì họ phải chấp nhận. Không tán thành quan điểm của tôi, anh có thể lựa chọn giải pháp ra đi, chúng ta vẫn có thể là bạn bè, chứ không phải kẻ thù..." Do vậy, xuất phát điểm của việc Nhiệm Chính Phi phát động phong trào thi đua "Sáng kiến nghề nghiệp nội bộ" là một ý tưởng hay, nhưng Nhiệm Chính Phi lại không lường trước được xu thế phát triển của phong trào này sau đó. Một số thành viên kỳ cựu sau khi rời khỏi Huawei

đã trở thành kẻ thù của công ty, quay lại "cướp" đơn hàng của Huawei, dồn công ty đến chân tường. Thậm chí, một loạt nhân tài ưu tú được coi là lực lượng nòng cốt của Huawei cũng rời bỏ công ty. Trong số này có Lý Nhất Nam, Mao Sinh Giang v.v... Đáng tiếc nhất là sự ra đi của Lý Nhất Nam, bởi sự ra đi của nhân vật này buộc Huawei phải tiến hành điều chỉnh hệ thống nghiên cứu và phát triển của công ty. Ở một mức độ nhất định, việc này đã dẫn đến tình trạng trì trệ trong tốc độ nghiên cứu và phát triển sản phẩm của Huawei.

Từ năm 2000 đến năm 2002, Huawei liên tục xảy ra tình trạng chảy máu chất xám, với hàng loạt nhân viên bỏ việc, đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến thái độ làm việc của các nhân viên ở lại.

Khi doanh nghiệp bị rơi vào tình cảnh khó khăn, người lãnh đạo doanh nghiệp thường đối mặt với hai sự lựa chọn: Một là đưa cho nhân viên một dải lụa vàng, hai là đưa cho họ ba tấc vải trắng. Dải lụa vàng tượng trưng cho niềm hi vọng, còn ba tấc vải trắng tượng trưng cho sự tuyệt vọng.

Hoàng đế nước Pháp Napoleon Bonapart - người từng được mệnh danh là "Vị thống soái quân sự vĩ đại nhất", đã có kiến giải tương tự: "Dải lụa vàng chẳng qua chỉ là một sự hi vọng, còn người lãnh đạo chẳng qua là một nhà buôn mang đầy hi vọng. Người lãnh đạo tạo ra hi vọng, cung cấp hi vọng, rao bán hi vọng, đồng thời vận dụng kiểu hi vọng này vào việc định nghĩa một mục đích, xác định phương pháp đạt được mục tiêu cũng như những thành quả tốt đẹp sau khi thực hiện được mục tiêu."

Nhiệm Chính Phi là nhà lãnh đạo cao nhất của Huawei, năng lực lãnh đạo của ông được thể hiện đầy đủ trong thời kỳ khó khăn này của Huawei. Ông lựa chọn giải pháp đưa cho nhân viên của Huawei một dải lụa vàng.

Trong một cuộc họp của Ban Nghiên cứu và Phát triển Huawei, Nhiệm Chính Phi đã phân tích cho mọi người thấy được những khó khăn lớn của lúc bấy giờ, khuyến khích và động viên họ giữ tâm thái vững vàng để đương đầu với "mùa đông của Huawei". Nhiệm Chính Phi cho rằng mọi người trong công ty cần phải rèn luyện để bản thân mình trở nên tài giỏi trong việc nhìn thấy hi vọng trong khó khăn.

"Gần đây, một số bộ phận ở Ban Nghiên cứu và Phát triển đã nêu ra vấn đề tinh thần làm việc. Bộ phận thị trường cũng có người nêu ra vấn đề chúng ta có sức mạnh mà không sử dụng được.

Chúng ta xem vấn đề này như thế nào? Cần phải có tinh thần tốt vào thời điểm nào? Nếu như chỉ có tinh thần tốt khi thị trường phát triển mạnh, kinh doanh thuận lợi, còn khi khó khăn gian khổ tinh thần lại không tốt, vậy ai sẽ hoàn thành công tác chuẩn bị từ khi khó khăn gian khổ cho đến khi phát triển? Cách nhìn của cá nhân tôi là: Càng trong những lúc khó khăn gian khổ nhất, càng có thể rèn luyện ý chí, càng có thể kiểm nghiệm đạo đức và lương tri của con người, càng có thể tôi luyện con người và kỹ năng của con người, lại càng là thời kỳ quan trọng nhất để xây dựng đội ngũ của chúng ta. Để kiểm nghiệm xem một công ty hoặc một cơ quan có chuẩn bị tốt văn hóa doanh nghiệp hay không, không phải là ở thời kỳ "thuận buồm xuôi gió" của doanh nghiệp, mà là ở thời kỳ doanh nghiệp gặp phải khó khăn và thách thức. Cổ nhân đã dạy rằng phải qua khó khăn, hoạn nạn mới đo được lòng người, chính là đạo lý này.

Mọi người nhất định phải ý thức đầy đủ được quy luật khách quan, chứ không nên di chuyển theo ý trí của cá nhân. Hiện nay đang là thời kỳ khó khăn mà trước chưa từng có, nhưng khó khăn này không phải chỉ có một mình Huawei phải gánh chịu, mà là khó khăn chung của toàn ngành, là "mùa đông" của ngành IT toàn cầu, có cả các đầu mối kinh doanh, các nhà sản xuất thiết bị. Tất cả đều rơi vào vòng xoáy đó và có thể nói là không thể tránh khỏi vòng xoáy này. Đương nhiên, Huawei chỉ có thể nói đến "mùa đông" của chính mình và chúng ta cần nói nhiều hơn về vấn đề đang tồn tại của chính mình. Bởi vì chúng ta là một bộ phận trong ngành, chúng ta không thể thay đổi môi trường lớn của ngành. Chúng ta không có tư cách "khoa tay múa chân" đối với người khác, chúng ta cần phải tập trung sức lực để giải quyết tốt chuyện của chúng ta.

Vậy thì khó khăn của chúng ta hiện nay do nguyên nhân nào gây ra? Trên thực tế là do tốc độ phát triển quá nóng của trào lưu kinh tế mới ở Mĩ. Mọi người hãy thử suy nghĩ về tình hình lúc đó xem. Ngành gang thép đã "đi tong", ngành công nghiệp sản xuất ô tô cũng vậy, cái gì cũng tiêu tốn, chỉ có những người làm về thông tin mới kiếm được nhiều tiền. Tiếp xúc với mạng (Internet) thì "Phát", không tiếp xúc với mạng thì "không thắng lợi". Tất cả các công ty trên thị trường kinh doanh, cho dù là buôn trứng gà hay trứng vịt, chỉ cần có một cái đuôi .com là đã kiếm được hàng tỷ, thậm chí hàng mấy chục tỷ. Tôi cho rằng điều này là rất không bình thường, lý do rất đơn giản và cũng rất mộc mạc: con người không thể ăn thông tin, mặc thông tin, ở trong thông tin. Không cần lương thực thực phẩm nữa, không cần nhà ở nữa, không cần ô tô nữa, sau đó con người sẽ giàu lên, làm sao có thể? Vì thế, dưới

sự thúc đẩy của lý luận kinh tế mới về tài sản ảo, con người đã theo đuổi một cách phi lí trí, tạo nên bong bóng lớn đối với các doanh nghiệp kinh doanh mạng trên toàn thế giới.

Al Gore đã sử dụng trí tuệ cao siêu và khả năng khái quát của mình để quy nạp một cách đơn giản những thông tin truyền thông đa phương tiện thành xa lộ thông tin. Kiểu quy nạp đơn giản này khiến cho tất cả chính phủ và nhân dân các nước trên thế giới đều hiểu biết rõ ràng về kinh tế mạng, nhanh chóng phổ cập kinh tế mạng cho đại chúng. Thế là kinh tế mạng trở nên phổ biến, từ "kinh tế thông minh" trở thành kinh tế đại chúng. Thêm vào đó, việc giá cổ phiếu của các công ty đi đầu trong việc kinh doanh mạng bùng nổ mạnh mẽ, đã thực sự làm cho mọi người thấy được sự giàu có.

Tình hình này đã tạo nên một hiệu ứng "kiểu mẫu", khiến người ta bắt đầu đầu tư trên quy mô lớn, liên tục làm ăn phát đạt trong mười mấy năm. Tình trạng đầu tư theo kiểu làn sóng này đã vượt xa nhu cầu cần thiết, gây ra tình trạng mất cân bằng cung cầu, tạo ra sự thừa mứa và sụp đổ, cuối cùng vì không đủ sức chống đỡ mà rơi vào tình trạng suy thoái. Do sự thúc đẩy và sự vô ý thức mang tính tập thể của kiểu tư tưởng này mà dự đoán của mọi người đối với tương lai trở nên quá tốt đẹp. Trên thực tế, điều này đã xa rời quy luật phát triển tự nhiên, đồng thời cũng xa rời quy luật cơ bản về sinh tồn và phát triển doanh nghiệp.

Tại sao ngành thông tin lại gặp phải khó khăn? Bởi vì nhu cầu của người tiêu dùng đối với thông tin là có hạn, con người chỉ có một đôi mắt, một ngày chỉ có 24 tiếng đồng hồ, còn tài nguyên thông tin thì lại là vô hạn. Tính hữu hạn của nhu cầu và tính vô hạn của của nguồn cung là điểm yếu chí mạng của ngành thông tin. Chỉ cần tồn tại mâu thuẫn này, "mùa đông" của ngành thông tin sớm muộn gì cũng sẽ ập đến.

Mọi người hãy thử nghĩ xem, nguyên vật liệu làm nên sợi cáp quang và con chip trong CPU (chipset) là silic được chế tạo từ cát sông. Nguồn nguyên vật liệu để chế tạo sợi cáp quang và chipset là vô tận, dùng không hết. Mọi người đều lao vào đầu tư một cách liều lĩnh, dẫn đến tình trạng nguồn cung cho sản xuất trở nên quá dư thừa. Nhu cầu về sản phẩm này là hữu hạn, trong khi những dư thừa nguồn cung cho sản xuất cứ tích lũy lại, tất nhiên sẽ dẫn đến sụp đổ và khó khăn của ngành, gây nên tình trạng dư thừa và khó khăn của ngành ngày hôm nay.

Sự khác biệt giữa kinh tế mạng và kinh tế truyền thống tập trung

biểu hiện trong quan hệ cung cầu. Mặt mâu thuẫn chính của kinh tế mạng là không đủ nhu cầu hiệu quả, mâu thuẫn của kinh tế truyền thống là quá dư thừa nguồn cung hiệu quả. Trong khi đó, việc giải quyết vấn đề cung cầu phải đơn giản hơn rất nhiều so với việc giải quyết vấn đề nhu cầu. Trong ngành nghề truyền thống, nhu cầu là vô hạn, tài nguyên là hữu hạn, điều tiết vĩ mô trong ngành nghề truyền thống chỉ cần kiểm soát được nguồn tài nguyên là ổn. Ví dụ như bạn có một chiếc ô tô Mercedes-Benz, cho bạn thêm một chiếc ô tô BMW, bạn có muốn lấy không? Nhiều khả năng là bạn vẫn muốn lấy. Điều này cho thấy nhu cầu đối với tài sản truyền thống là vô hạn, nhưng nguồn tài nguyên của chúng ta lại hữu hạn. Dầu mỏ ở dưới đất và dưới biển cũng chỉ nhiều như vậy. Nếu chúng ta đóng cửa giếng dầu Trung Đông, thì chiếc xe BMW của bạn chỉ có thể dùng để nuôi gà.

Việc điều tiết kinh tế truyền thống cần phải được hoàn thành thông qua điều tiết nguồn tài nguyên, trong khi không ai có thể kiểm soát được nguồn tài nguyên trong ngành công nghệ thông tin. Trong môi trường ngành nghề của chúng ta, về cơ bản không có biện pháp nào có thể điều tiết và khống chế nguồn tài nguyên. Vì thế, sau khi xuất hiện tình trạng sản xuất dư thừa trong môi trường này, sụp đổ là hậu quả tất yếu. Điều đáng sợ hơn là, cho dù đã bị dư thừa, vẫn không ngừng có thêm các công ty mới lao vào sản xuất, những người mới làm IT chuyên nghiệp và IT không chuyên vẫn không ngừng lao đầu vào ngành này. Người ta đầu tư liên tiếp hàng loạt tài nguyên vào lĩnh vực này. Kiểu đầu tư "kẻ trước ngã xuống, người sau xông lên" như vậy càng gây nên tình trạng dư thừa chồng chất lên dư thừa. Trên thế giới có khá nhiều quốc gia vẫn chưa nhận thức được nguy cơ này, vẫn không ngừng đầu tư tài nguyên quy mô lớn vào ngành này. Vì thế nền kinh tế đã dư thừa lại tiếp tục dư thừa hơn. Năm ngoái, hiểu biết của mọi người đối với "mùa đông" của ngành IT là sản phẩm làm ra bị tồn kho. Hiện nay, lượng hàng tồn kho đã tiêu thụ được tương đối, song thị trường vẫn chưa có chuyển biến tốt đẹp, cho nên chúng ta cần phải dự báo đầy đủ mức độ nghiêm trọng của tình hình trong tương lai.

Bong bóng phình to, toàn bộ các loại tài nguyên đều đầu tư vào ngành IT. Đây là các hành vi phi lý trí. Tại sao nói "mùa đông" là quy luật khách quan? Trước tiên, mặc dù là hành vi của con người, nhưng bởi vì chúng ta không thể khuyên ai đó rút chân ra, trong đó có cả việc tự khuyên chính mình, vì thế cũng đã trở thành quy luật khách quan. Hiện nay, thu nhập và đãi ngộ dành cho những người làm trong ngành IT quá cao, hậu quả là tất cả nhân tài đều lao đầu vào ngành này; lợi nhuận của ngành IT quá

lớn, vốn liếng đều đầu tư không suy nghĩ. Sau khi nhân tài và vốn liếng đều đổ dồn vào ngành IT, các ngành nghề truyền thống bị thiếu hụt nhân tài lại thiếu vốn đầu tư, đã khiến cho các ngành nghề truyền thống phát triển chậm lại. Thứ hai, ngành IT đã thu hút hầu hết nhân tài, đã dẫn đến sự cạnh tranh quyết liệt trong chính nội bộ ngành, khiến thị trường đã trong tình trạng dư thừa lại càng dư thừa hơn, hệ thống giá cả không thể kiểm soát nổi.

Gần đây, tôi có tiếp xúc và trao đổi khá nhiều với một số người bạn Mĩ. Cách nghĩ và phản ứng của họ đối với kinh tế mới, có thể nói là vô cùng lo lắng. Kinh tế Mĩ hiện nay rất trì trệ, trong vòng 10 năm khu công nghệ cao Thung lũng Silicon (SiliconValley - ở bang California) khó có cơ hội chấn hưng được. Miếng đòn mà Thung lũng Sillion dính phải lần này khá nghiêm trọng, ví như "xác chết đầy đồng", ít nhất có hàng trăm tỷ đôla Mĩ đầu tư mạo hiểm đã bị bốc hơi. Tình trạng phá sản hàng loạt của các công ty lớn ở Mĩ hiện mới chỉ giống như "phần nổi của một núi băng trôi".

Vậy thì, trong khi Mĩ rơi vào tình trạng đặc biệt khó khăn, Trung Quốc liệu có khả năng "một mình độc diễn"? Câu trả lời là không thể.

Thứ nhất, các nhà kinh doanh sẽ không bỏ ra quá nhiều tiền để mua sắm thiết bị. Sau khi Trung Quốc mở cửa cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kinh doanh viễn thông, chỉ cần nhà nước buông lỏng quản lý về giá cả, cạnh tranh về giá giữa các doanh nghiệp này sẽ rất nhanh chóng hạ xuống mức giá vốn. Vậy thì, khi đã có những công ty hạ xuống mức giá vốn, ai sẽ mua thiết bị của chúng ta với giá cao đây? Các nhà kinh doanh mạng khác cũng trong tình trạng "thương tích đầy mình", nếu họ không thua lỗ thì mức độ lợi nhuận cũng rất thấp. Vì thế, họ tuyệt đối sẽ không đầu tư nhiều tiền hơn để mua sắm đồ đạc. Đương nhiên, việc khách hàng của chúng ta quay trở lại với sự lựa chọn lý tính cũng có lợi ích nhất định đối với chúng ta, bởi vì Huawei chiếm ưu thế về chất lượng sản phẩm, phong cách phục vụ và giá thành sản phẩm.

Thứ hai, chúng ta không thể nuôi tham vọng thông tin hóa một cách toàn diện, nhanh chóng và hoàn chỉnh các doanh nghiệp Trung Quốc. Về mặt lý thuyết, việc thông tin hóa rất đơn giản, song trên thực tế lại rất khó khăn. Khó khăn ở chỗ số hóa mô hình doanh nghiệp. Công ty của chúng ta thực sự đã đi được một chặng đường bảy, tám năm, đầu tư vào hàng trăm con người, mới có được kết quả như ngày hôm nay. Con đường mà chúng ta đang đi gian nan như vậy, các doanh nghiệp Trung Quốc đã lắp được mấy bộ Router (bộ định tuyến, là một thiết bị mạng máy tính dùng để

chuyển các gói dữ liệu qua một liên mạng đến các thiết bị đầu cuối) đã được thông tin hóa? Nếu như thông tin hóa lại không giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bọn họ sẽ giảm đầu tư rất nhanh hoặc rút khỏi việc xây dựng loại hình này.

Nói rõ điều này cho mọi người hiểu, chẳng khác nào để mọi người mang theo mình tâm trạng bi quan, cho rằng công ty của chúng ta chẳng còn tương lai nữa. Nếu như ngay cả tình hình khó khăn thực sự chúng ta cũng không biết, thì đừng nói đến chiến thắng khó khăn nữa. Chúng tôi cần phải nói thật với mọi người về tình trạng khó khăn, đặc biệt là phải nói với những người thuộc thành phần nòng cốt của chúng tôi. Nếu như chúng ta không có năng lực dự đoán khó khăn trong tương lai, việc chúng ta rơi vào hoàn cảnh khó khăn sẽ càng nghiêm trọng hơn.

Có người nói rằng công ty Huawei từ một công ty nhỏ phát triển lên đến quy mô như ngày hôm nay, là mơ hồ, dốt nát chẳng hiểu gì mà vẫn phát triển. Tôi xin tiếp thu cách nói này. Cách nói này ít nhất cũng giảm nhẹ sức ép đối với lãnh đạo cấp cao chúng tôi, không còn làm cho chúng tôi bị áp lực mạnh nữa. Chúng tôi cũng không phải là những người có thể biết trước xu thế phát triển của thời đại. Chúng tôi cũng từng phạm nhiều sai lầm, trong đó có sai lầm về tình trạng bong bóng. Tuy nhiên trên thực tế, con đường 10 năm mà chúng tôi đã đi qua, mỗi lần chúng tôi gặp khó khăn hoặc dự báo được khó khăn, biện pháp giải quyết của chúng tôi đều rất kịp thời khắc phục phát triển đồng bộ, hòa nhịp với thời đại. Vì vậy, chúng tôi đã thành công và phát triển đến ngày hôm nay. Trong "Phương pháp cơ bản của Huawei" tại sao lại nêu ra "Ba hiệu ứng thuận lợi"? Bởi vì chúng tôi không thể chống lại quy luật, chúng tôi không thể đi ngược lại trào lưu, chỉ có thể đi theo trào lưu, mới có thể giảm thiểu tối đa nguy cơ. Vì thế, trước đây chúng tôi có khả năng dự báo được thành công và thắng lợi ngày nay, chúng tôi cũng có khả năng dự báo được những khó khăn và vấn đề đang tồn tại. Vậy thì trải qua khó khăn lần này, điều kiện của chúng tôi vẫn tốt đẹp hơn người khác, đó là chúng tôi có lòng tin.

Hiện nay, toàn bộ nền kinh tế toàn cầu đều đang phải hứng chịu "nỗi đau" của ngành IT. Chúng ta đã thấy rõ nguyên nhân đằng sau bi kịch bong bóng hóa toàn cầu, đã nhìn thấy rõ bản chất sự việc, sẽ có thể dựa vào nguyên nhân gây nên bản chất sự việc để điều chỉnh sách lược của chúng ta, giúp chúng ta tiến cùng sự thay đổi của thế giới. Có như vậy thì nguy cơ của công ty chúng ta mới giảm đi một chút.

“Mùa đông” cũng đáng yêu, chứ không phải đáng ghét. Nếu như không trải qua “mùa đông”, đội ngũ của chúng ta sẽ luôn luôn trong tình trạng lâng lâng tự mãn. Điều đó là vô cùng nguy hiểm. Dù sao Huawei cũng không thể kiêu ngạo. Vì thế, “mùa đông” không đáng sợ. Chúng ta có thể vượt qua, lợi nhuận của công ty chúng ta trong năm nay có thể sẽ giảm sút đôi chút, nhưng sẽ không lâm vào tình trạng thua lỗ. So với các công ty khác cùng ngành, khả năng thu được lợi nhuận của chúng ta tương đối lớn. Chúng ta vẫn cần chỉnh đốn thật tốt, để đón sự phát triển trong tương lai.”

Khi những người ngoài ngành nhìn vào, họ thấy: một Nhiệm Chính Phi không nói cười tùy tiện mà thường giống như một chiếc roi vô hình luôn thúc ép nhân viên của Huawei không ngừng tiến về phía trước; giống như chó sói tranh đoạt thị trường trong và ngoài nước, không hề cho bọn họ một cơ hội nào để thở. Ông không ngừng gây áp lực trong công ty, khiến những nhân viên Huawei còn đang chìm đắm trong men say chiến thắng trở nên căng thẳng thần kinh, phải tiếp tục chiến đấu trong mưa bom bão đạn ở tiền tuyến.

Thế nhưng, sau vẻ bề ngoài có vẻ rất nghiêm khắc, Nhiệm Chính Phi thực ra lại rất hiểu cách làm thế nào để động viên, khuyến khích nhân viên trong những lúc họ cảm thấy thất vọng, giúp họ nhìn thấy mùa xuân hi vọng, nghe thấy hơi thở mùa xuân, và tiến bước nhanh tới mục tiêu của họ.

Năm 2006, cố vấn kinh doanh Harry Hertwig và chuyên gia tư vấn quản lý Barbara Perry đã có bài viết với tiêu đề “Lãnh đạo phải cho nhân viên hi vọng”, gây nên những phản ứng mạnh mẽ trong giới quản lý. Trong bài viết này có một đoạn như sau: “Hi vọng là một ngọn lửa. Khi đã có hi vọng, con người ta sẽ không còn chán ghét sự đời và u mê lú lẫn. Thắp lên ngọn lửa hi vọng là một trong những yếu tố quan trọng làm nên phẩm chất của một nhà lãnh đạo giỏi. Nếu như trước khi hành động hoặc phát biểu người lãnh đạo tự vấn một chút: “Hành động hoặc lời nói của mình liệu có thể làm tiêu tan hi vọng hoặc thắp sáng hi vọng hay không? Chắc chắn họ sẽ thu được những lợi ích rất lớn.”

Trong “Mùa đông của Huawei”, chính Nhiệm Chính Phi đã dùng động lực tinh thần to lớn và ý chí tinh thần phi thường để chỉ rõ cho cán bộ công nhân viên Huawei con đường tiến lên phía trước. Dưới ảnh hưởng của Nhiệm Chính Phi, tinh thần của đội ngũ cán bộ, công nhân viên Huawei đã từng bước ổn định trở lại. Một con số quan trọng minh chứng cho nhận xét này là tỷ lệ nhân viên

thôi việc đã không còn tăng nữa, bắt đầu giảm từ mức cao nhất là 11% trong thời kỳ đầu thành lập công ty vào năm 2000 xuống còn 8%.

Chương 9
DÒNG CHẢY DƯỚI MẶT NƯỚC PHẲNG LẶNG

NHIỆM CHÍNH PHI LUẬN BÀN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.

"Điều mà chúng ta cần là thành công chứ không phải khẩu hiệu. Nhiều người đã từng nói: Huawei hoạt động rất bình lặng, không có bất kỳ tin tức gì, liệu có phải đã hết hi vọng rồi không? Chúng tôi ví "sự bình lặng" này như "dòng chảy dưới mặt nước phẳng lặng", bên trên là mặt nước phẳng lặng, nhưng bên dưới tiềm ẩn một dòng chảy rất sâu, rất mạnh. Nếu ai đã từng nhìn thấy những dòng nước tung bọt trắng xoá khi vượt qua những tảng đá thì mới cảm nhận hết được sức mạnh tiềm ẩn của chúng."

CHỈ CÓ VĂN HÓA MỚI TỒN TẠI VĨNH VIỄN.

Trong tác phẩm Ngọn cờ đỏ Huawei có thể tung bay trong bao lâu? Nhiệm Chính Phi đã từng viết:

"Tài nguyên có thể cạn kiệt theo năm tháng, chỉ có văn hóa doanh nghiệp mới tồn tại vĩnh viễn. Tất cả sản phẩm công nghiệp đều do trí tuệ của con người tạo ra. Huawei không thể dựa vào tài nguyên thiên nhiên sẵn có, chỉ có tinh thần biết khai thác các mỏ dầu lớn, các khu rừng rậm, các mỏ than lớn… từ trí óc của con người mới có thể chuyển hóa thành vật chất. Văn hóa vật chất có lợi cho việc củng cố văn hóa tinh thần. Chúng ta phải kiên trì thực hiện phương châm: coi văn hóa tinh thần làm động lực thúc đẩy văn hóa vật chất."

Văn hóa mà Nhiệm Chính Phi đề cập đến ở đây không đơn thuần chỉ bao gồm kiến thức, kỹ thuật, cách thức quản lý, tính cách…mà còn bao gồm tất cả các nhân tố thúc đẩy phát triển lực lượng sản xuất.

Tổng giám đốc Huawei cho biết, Huawei sở dĩ có thể phát triển được như ngày hôm nay hoàn toàn dựa vào kiến thức, kỹ thuật, cách thức quản lý. Có thể nói, Huawei đã tạo ra của cải từ lao động trí óc của con người. Vì vậy, đối với Huawei, văn hóa không chỉ là một hoạt động vui chơi giải trí, mà đó còn được coi như một loại quan hệ sản xuất. Bằng con mắt nhìn xa trông rộng, Nhiệm Chính Phi đã biết chú trọng bồi dưỡng văn hóa doanh nghiệp cho toàn thể cán bộ công nhân viên ngay từ những ngày đầu thành lập công ty. Đồng thời, ông cũng nhận thức được tầm quan trọng của việc đưa văn hóa độc đáo này vào hoạt động quản lý kinh doanh của doanh nghiệp, khiến văn hóa đó trở thành tinh thần và linh hồn của Huawei.

Sau khi tìm hiểu về các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất, Nhiệm Chính Phi đã đưa ra tổng kết về quan điểm "văn hóa tồn tại vĩnh viễn" như sau:

"Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (UAE) là một nước nhỏ ở sa mạc. Giống như Israel, UAE cũng vô cùng rộng lớn, cũng đem khoản lợi nhuận thu được từ dầu mỏ chuyển hóa thành văn hóa dân tộc, tạo điều kiện cho dân chúng du học tại những quốc gia có nền giáo dục tốt trên thế giới như:

Anh, Mĩ... Với vòng tuần hoàn diễn ra không ngừng này, trải qua 100 năm phát triển, đến nay UAE đã trở thành một trong những quốc gia rất phồn vinh trên thế giới. Như chúng ta đã biết, thành phố đẹp nhất trên thế giới nằm ở đất nước này. Toàn bộ các loài hoa, cỏ trên sa mạc đều được tưới tiêu bằng nước biển đã qua quá trình xử lý nồng độ mặn; kiến trúc nhà ở cũng vô cùng độc đáo. Tất cả đã tạo nên một đất nước nguy nga, tráng lệ. UAE đã hình thành "vòng tròn kinh tế" với bán kính được tính bằng hành trình hai tiếng máy bay, bảy ngày ô tô. Ấn Độ và Pakistan đều nằm trong "vòng tròn kinh tế" đó. UAE xây dựng một trung tâm thương mại làm cảng trung chuyển và tự nhận mình là "Hồng Kông của Trung Đông". Hiện nay, nếu đem so sánh với dầu mỏ, thu nhập của trung tâm thương mại này chiếm 40% tổng thu nhập quốc dân. Với đà phát triển như thế này, đến khi nguồn tài nguyên dầu mỏ cạn kiệt, UAE tuyệt đối không phải chăn thả cừu dưới cái nắng như thiêu như đốt trên sa mạc như trước nữa."

Israel cũng để lại trong lòng Tổng giám đốc Huawei một ấn tượng sâu sắc.

"Hơn 2000 năm trước, Israel bị quốc gia khác chinh phục, dân tộc Do Thái di cư đến các nơi trên thế giới. Song, do vẫn giữ được nền

văn hóa lâu đời nên 2000 năm sau, dân tộc Do Thái đã xây dựng lại quốc gia của mình trên chính mảnh đất ban đầu."

Nhiệm Chính Phi tin tưởng rằng, văn hóa có ý nghĩa quan trọng không chỉ đối với sự tồn vong của một quốc gia, mà còn đối với sự tồn tại hay phá sản của một doanh nghiệp. Điều này đã được phản ánh ở doanh nghiệp Huawei và cụ thể biểu hiện trong hoạt động quản lý kinh doanh của doanh nghiệp này.

Xét cho cùng, văn hóa doanh nghiệp luôn hướng tới hoạt động quản lý. Bất kỳ văn hóa nào cũng không thể tách rời mục đích quản lý. Đồng thời, văn hóa cũng là sự quản lý về quan niệm và tư tưởng. Nhiệm Chính Phi đã nêu ra một ví dụ mang tính hình tượng về mối quan hệ giữa văn hóa và quản lý:

"Văn hóa đem đến cho Huawei mảnh đất để phát triển. Sứ mệnh của văn hóa là làm cho mảnh đất này ngày càng màu mỡ, tơi xốp. Còn quản lý được ví như một loại cây lương thực, sứ mệnh của nó là phải tạo ra thật nhiều lương thực."

Nhiệm vụ mà Nhiệm Chính Phi luôn phải dốc hết tinh thần, sức lực của mình để hoàn thành chính là làm thế nào để giải quyết mối quan hệ giữa văn hóa và quản lý một cách chính xác nhất, tận dụng hơn nữa văn hóa doanh nghiệp vào quá trình xác lập cơ chế quản lý, cải tiến và đẩy mạnh hoạt động quản lý, giúp Huawei phát triển không ngừng trên cơ sở kế thừa và sáng tạo nền văn hóa của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp Huawei có đặc điểm như sau: Những ngày đầu khi mới thành lập công ty, toàn thể cán bộ lãnh đạo do Nhiệm Chính Phi làm trưởng nhóm đã tổng kết một hệ thống tư tưởng quản lý dựa vào tư duy mang tính sáng tạo của bản thân, ví dụ như: "Không có tính sáng tạo là một điều vô cùng nguy hiểm", "Văn hóa mang tính chất của loài sói", "Khách hàng là thượng đế"... Đến thời kỳ phát triển, Huawei đã biết học hỏi nhiều hơn nữa kinh nghiệm quản lý tiên tiến của các doanh nghiệp có tiếng trong và ngoài nước, đồng thời, hoà hợp với tinh hoa văn hóa truyền thống Trung Quốc. Trong đó, tư tưởng về quản lý của tập thể doanh nghiệp trở thành bộ phận chủ đạo của nền văn hóa Huawei.

Có thể nói, lịch sử phát triển của Huawei thực chất là lịch sử xây dựng văn hóa doanh nghiệp này. Trong thời kỳ xây dựng công ty lần thứ nhất (1988 - 1996) và lần thứ hai (từ năm 1996 cho đến nay), tinh thần gian khổ phấn đấu có được từ "Văn hóa mang tính

chất của loài sói" luôn là bộ phận quan trọng hợp thành nền văn hóa Huawei. Mặc dù, tính công kích và không biết coi trọng con người của văn hóa Huawei đã từng bị quần chúng lên án, song văn hóa tốt đẹp về quy trình quản lý nghiêm ngặt mà nội bộ Huawei có được, ngược lại, không hề bị phai nhạt và xâm phạm. Thậm chí, khi được truyền sang thị trường nước ngoài, truyền thống văn hóa này vẫn được coi là một phần quan trọng trong quản lý.

Thế nhưng, điều này không chứng tỏ Huawei là một doanh nghiệp khép kín. Trên thực tế, Nhiệm Chính Phi không những luôn phản đối thái độ khép mình trước các đối thủ cạnh tranh, mà ông còn kêu gọi mọi người phải biết tiếp thu nền văn hóa doanh nghiệp tiên tiến trong và ngoài nước cũng như kế thừa tinh hoa văn hóa truyền thống Trung Quốc với tư duy mở. Ngay từ năm 1992, ông đã bắt đầu đến thăm nhiều quốc gia trên thế giới, học hỏi, tiếp thu tư tưởng quản lý và kỹ thuật tiên tiến của những nước này. Trong đó, IBM, Hewlett Packard (HP), Panasonic là những hình mẫu lý tưởng cho Huawei noi theo. Năm 1996, đứng trước một loạt tình hình mới của công ty như: quy mô lớn, ngành nghề nhiều; tính chất công việc khác nhau; tiêu chuẩn đánh giá, nội dung, hình thức biểu hiện về nghiệp vụ không giống nhau…, Tổng Giám đốc Huawei động viên nhân viên của mình phải theo đuổi "công lý", phải kiên trì đến cùng với quan điểm giá trị trọng tâm ban đầu. Đồng thời, ông còn khuyến khích các bộ phận từng bước hình thành đặc điểm công việc phù hợp với đơn vị mình, điều này có lợi cho việc nâng cao văn hóa đặc sắc trong công việc. Tóm lại, Huawei cần làm tốt công tác đánh giá giá trị hành động của các tổ chức và nhân viên quản lý. Bên cạnh đó, từng bộ phận cũng cần làm tốt công tác đánh giá giá trị hành động của các tổ chức cá nhân và của từng cán bộ công nhân viên.

Chỉ khi nào Huawei không ngừng phát triển, văn hóa doanh nghiệp Huawei mới có thể lưu truyền ngàn đời. Ngược lại, văn hóa Huawei đã đem đến cho sự trường tồn của doanh nghiệp này mảnh đất màu mỡ. Huawei và nền văn hóa của mình gắn kết chặt chẽ thành một chỉnh thể thống nhất và hỗ trợ lẫn nhau.

ĐỊNH NGHĨA MỚI VỀ "VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HUAWEI"

Trong số 10 người được hỏi về đặc trưng văn hóa doanh nghiệp Huawei, có lẽ phải đến 9 người khẳng định đó là "Văn hóa mang tính chất của loài sói". Có thể thấy nhận thức này đã thấm sâu vào lòng người. Trên thực tế, mặc dù "Văn hóa mang tính chất của loài sói" chính là định nghĩa mà Nhiệm Chính Phi đã đề cập đến

vào khoảng thời gian trước năm 1998, song từ sau năm 2000, ông rất ít khi nói trực tiếp về khái niệm này.

Năm 1996, Huawei hợp tác với HAY - một công ty tư vấn nổi tiếng của Mĩ - cùng nhau thực hiện cải cách quản lý nguồn nhân lực. Khi được chuyên gia của công ty HAY hỏi về cách phát hiện nhân tài cho doanh nghiệp, Nhiệm Chính Phi cho biết:

Tôi không bao giờ có thể biết ai sẽ là nhân tài. Điều này cũng giống như việc tôi không thể xác định được đâu sẽ là con sói đầu đàn giữa thảo nguyên mênh mông.

Mặc dù không thể biết "con sói nào có thể đảm đương vai trò dẫn đầu", nhưng quan điểm "dùng người" của Nhiệm Chính Phi rất rõ ràng, ông sẽ lựa chọn nhân tài "mang tính chất của loài sói". Để bồi dưỡng những nhân tài này, ông yêu cầu Huawei phải tạo ra một môi trường rộng mở, cán bộ công nhân viên phải không ngừng nỗ lực phấn đấu. Có như vậy, khi cơ hội mới xuất hiện, một tốp lãnh đạo tự khắc sẽ vùng lên tranh giành nhau. Sau này, phòng kinh doanh của Huawei thậm chí đã thực hiện kế hoạch mang tên "tổ chức sói". Tên gọi này nhấn mạnh tính tấn công và tính quản lý của tổ chức.

Trong thời kỳ đầu phát triển Huawei, Nhiệm Chính Phi đã nhiều lần áp dụng hình thức "phong trào" nhằm tăng cường truyền bá quan điểm giá trị cho nhân viên Huawei. Tháng 9 năm 1995, ông phát động cuộc hội thảo lớn về văn hóa doanh nghiệp với tên gọi "Sự tồn vong của Huawei là trách nhiệm của tôi". Tháng 2 năm 1996, một lần nữa ông lại phát động phong trào "Từ chức tập thể của lãnh đạo phòng kinh doanh". Tháng 12 năm 1996 diễn ra buổi thảo luận lớn về "Luật cơ bản của Huawei", thu hút sự tham gia của mọi thành phần: từ cán bộ cấp cao đến cấp giữa, từ cấp giữa đến nhân viên bình thường; từ nội bộ doanh nghiệp mở rộng đến gia đình của công nhân viên, đến các đơn vị hợp tác và mọi tầng lớp trong xã hội.

Trong bài phát biểu tại thời điểm đó, Nhiệm Chính Phi đặt sự tồn vong của Huawei trong mối quan hệ mật thiết với những cống hiến của từng cá nhân và khắc sâu tư tưởng này vào tâm trí của cán bộ công nhân viên Huawei, làm cho họ hình thành nhận thức chung: để Huawei có thể tiếp tục tồn tại, chúng ta bắt buộc phải tạo cho mình thái độ "tàn nhẫn" trước các đối thủ cạnh tranh; để công ty không ngừng phát triển, chúng ta phải biết quên đi sự được mất và vinh nhục của cá nhân mình.

Nhiệm Chính Phi đã từng sử dụng từ "anh hùng" để hình dung về một số người trong Huawei:

Huawei được xây đắp nên bởi không ít những "anh hùng vô danh" và số lượng những con người như thế này sẽ không ngừng được tăng lên. Họ đã viết nên những trang sử chói lọi cho Huawei. Những vị "anh hùng" này sẽ sống mãi trong tâm trí mỗi người chúng ta. Đến nay, sản phẩm của Huawei đã có mặt khắp nơi trên toàn cầu, thương hiệu Huawei đã khẳng định được vị thế của mình trên trường quốc tế. Vì vậy, chúng ta hãy thắp lên ngọn nến để tưởng niệm những người đã hi sinh cả tuổi thanh xuân và xương máu của mình cho sự phát triển của Huawei.

Để không phụ lòng thế hệ "anh hùng" đi trước, các thế hệ sau cũng đã không ngừng hi sinh bản thân mình vì sự sinh tồn và phát triển của Huawei.

Chính điều đó đã dấy lên "làn sóng học tập loài sói" trong nội bộ Huawei lúc bấy giờ. Trong đó, với tính chiến đấu mạnh mẽ đến đáng sợ của mình, tập thể cán bộ công nhân viên phòng kinh doanh đã dùng những thủ đoạn, mánh khoé nhằm giành lấy ưu thế thị trường bằng mọi giá. Trong khi người đời sau coi đây là những thủ đoạn bất lương thì Huawei lại xem đó là công cụ đặc biệt có hiệu quả giúp doanh nghiệp mình phát triển lên một tầm cao mới.

Thế nhưng, sau khi bước qua giai đoạn trưởng thành, bắt đầu đối mặt với những đối thủ "đáng gờm" trong và ngoài nước, "văn hóa mang tính chất của loài sói" này dường như không còn phù hợp với nhu cầu phát triển của Huawei nữa.

Năm 1997, 1998, Huawei bắt đầu xuất hiện hiện tượng "sản lượng tăng nhưng doanh thu không tăng", khiến hiệu quả kinh tế giảm sút. Nhiệm Chính Phi đã sớm nhận ra vấn đề này, chỉ có điều ông không tìm ra được giải pháp thích hợp trong suốt một thời gian dài. Qua quá trình tìm hiểu về tập đoàn IBM, ông phát hiện ra rằng: mô hình nghiên cứu phát triển của những doanh nghiệp công nghệ cao như IBM không đơn thuần chỉ có tác dụng đẩy nhanh tốc độ khai thác sản phẩm mà còn phát huy tác dụng trong việc rút ngắn thời gian tung sản phẩm ra thị trường nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng sản phẩm. Với nguyên tắc học tập những gì được coi là "tiên tiến", năm 1998, Huawei đưa vào áp dụng quy trình phát triển sản phẩm thành hệ thống (IPD) của tập đoàn IBM. IPD nhấn mạnh khai thác sản phẩm phải dựa vào nhu cầu của thị trường cũng như của khách hàng. Còn về khâu thiết

kế, nhà sản xuất phải đặc biệt chú trọng tạo ra ưu thế về chất lượng, giá thành và khả năng ứng dụng cho sản phẩm.

Dưới sự chỉ bảo của người thầy IBM, Huawei dần dần đã nhận ra những vấn đề còn tồn tại trong quy trình nghiệp vụ. Điều này khiến Huawei cảm thấy vô cùng bất ngờ. Chẳng hạn, cố vấn IBM luôn nhấn mạnh vào tính chuẩn mực của quy trình và tính quy phạm của phương thức hoạt động, song Huawei lại cảm thấy rất rõ ràng rằng điều này không phù hợp với doanh nghiệp của mình. Một ví dụ khác: Trong khi cố vấn IBM luôn chú trọng vào hiệu suất và kiểm soát giá thành, Huawei lại không coi đó là mối quan tâm hàng đầu của mình. Quy trình phát triển thành một dòng sản phẩm phải trải qua sáu giai đoạn cơ bản: từ khâu tìm hiểu khái niệm, vạch ra kế hoạch, khai thác, nghiệm chứng, công bố cho đến khâu quản lý vòng đời sản phẩm. Trong đó, khâu lập kế hoạch trước khi tiến hành khai thác sản phẩm được đặc biệt chú trọng. Nó như kim chỉ nam giúp việc khai thác đi đúng hướng. Rất nhiều doanh nghiệp đã dành ra khoảng thời gian hơn ba tháng cho việc xác lập kế hoạch. Điều này góp phần làm giảm bớt sự lãng phí do những vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất và phát triển sản phẩm gây ra. Thế nhưng, từ trước tới nay, Huawei luôn coi nhẹ khâu xác lập kế hoạch mà chỉ nhấn mạnh vào tinh thần làm việc, vừa làm vừa thay đổi.

Giai đoạn 1999 - 2000, công cuộc cải cách quy trình sản xuất của Huawei lâm vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan. Nhiệm Chính Phi nhận thức rằng: Mặc dù Huawei đã đưa vào áp dụng phương thức quản lý IPD của IBM, mà thực chất là quan niệm và cách thức tư duy quản lý hiện đại của phương Tây, song chính một số nhân tố trong văn hóa doanh nghiệp - những điều mà Huawei tự cho là thành công (ví dụ như "văn hóa mang tính chất của loài sói") đã trở thành rào cản đối với cải cách quản lý. Vì vậy, muốn tạo ra sự thay đổi, Huawei bắt buộc phải tìm cho mình một định nghĩa mới về văn hóa doanh nghiệp.

Tuy nhiên, để có thể thay đổi hệ thống văn hóa đã được hình thành sau hơn 10 năm phấn đấu nỗ lực là một điều không dễ dàng chút nào. Nhiệm Chính Phi cũng nhận thức rõ điều này. Vì vậy, năm 1999, Huawei đã phát hành tờ nội san mới có tên gọi Quản lý ưu việt. Những nội dung chủ yếu được đăng trên tờ nội san này gồm, công tác đổi mới quản lý mà Huawei đang tiến hành với trọng điểm là nghiên cứu các dòng sản phẩm và hợp nhất dây chuyền cung ứng; cũng như ý nghĩa tuyên truyền quan trọng và sự hỗ trợ cụ thể của tờ nội san về mặt nội dung và phương pháp học tập.

“Điều lệ cơ bản Huawei” không những gây chấn động giới doanh nghiệp nước ngoài mà còn dấy lên phong trào học tập mạnh mẽ trong nội bộ Huawei. Từ đó, Huawei bước vào thời kỳ cải cách nền văn hóa dựa trên phương thức thay đổi dần từng bước. Công cuộc cải cách lần này đã đưa nền văn hóa mang “tính tấn công” chuyển sang nền văn hóa doanh nghiệp coi “quy trình hoá” và “chuyên môn hoá” làm trọng tâm.

Hiệu quả mà công cuộc cải cách lần này đem lại thể hiện trước hết ở diện mạo của cả công ty: Trước năm 1996, “phong trào” vô cùng sôi nổi, cho đến sau năm 2000 từng bước giảm dần; “Hội thề xuất quân” trước đây được thay thế bởi sự truyền bá và đào tạo mang tính hệ thống; vai trò lãnh đạo do một mình Tổng Giám đốc đảm nhiệm được thay thế bởi ban lãnh đạo cải cách xuyên ngành. Nếu đem so sánh với hình ảnh một công ty tràn đầy sức sống như trước đây, năm 2000 Huawei chỉ như một dòng nước lặng lẽ trôi, âm thầm nhưng kiên định với con đường mình đã chọn.

Nhiệm Chính Phi đã trình bày rõ mục đích cuộc cải cách này như sau:

Thứ mà chúng tôi cần là sự thành công chứ không phải khẩu hiệu. Nhiều người đã từng nói: Huawei hoạt động rất thầm lặng, không có bất kỳ tin tức gì, liệu có phải đã hết hy vọng rồi không? Chúng tôi đem “sự thầm lặng” này ví với những “mạch nước ngầm”, bề ngoài chúng như những dòng chảy lặng lẽ nhưng bên trong tiềm ẩn một sức mạnh phi thường mà không một thế lực nào có thể ngăn cản được. Nếu ai đã từng nhìn thấy những mạch nước ngầm tung bọt trắng xoá khi vượt qua thác đá gập ghềnh thì mới cảm nhận hết được sức mạnh tiềm ẩn của chúng. Sở dĩ chúng tôi tiến hành cải cách từng bước, từng bước một cũng là vì mong muốn mọi người hãy bình tĩnh lại để dõi theo Huawei, cùng đồng hành với “dòng chảy” của Huawei. “Sự thầm lặng” này đã cho thấy cơ cấu tổ chức của công ty đang dần hoàn thiện.

TINH THẦN GIAN KHỔ PHẤN ĐẤU LÀ “LINH HỒN” CỦA VĂN HÓA HUAWEI.

Tinh thần gian khổ phấn đấu được xem như là “linh hồn”, là “giai điệu” của văn hóa Huawei. Tinh thần này không bao giờ bị lung lay bởi bất kỳ sự hiểu lầm hay nghi ngờ của người ngoài; đồng thời cũng sẽ không bao giờ mất đi ngay cả khi công ty phát triển lớn mạnh nhất.

Những dòng viết trên được trích từ tác phẩm “Ông Trời không

phụ công người siêng năng" của Nhiệm Chính Phi.

Chủ đề "Văn hóa phấn đấu" một lần nữa được ông nhấn mạnh sau gần 20 năm kể từ những ngày đầu thành lập công ty và được đề cập đến từ sau "Sự kiện Hồ Tân Vũ" xảy ra vào năm 2006.

Hồ Tân Vũ tốt nghiệp thạc sỹ vào năm 2005 tại trường Đại học Khoa học Kỹ thuật Điện tử Thành Đô. Sau đó, ông nhận công tác nghiên cứu khai thác tại công ty Huawei, chi nhánh ở Thâm Quyến. Trước khi nhập viện vào cuối tháng 4 năm 2006, ông thường xuyên ở lại công ty làm tăng ca, tăng giờ. Các bác sĩ nhiều ngày kiên trì chữa trị cũng không cứu sống được người kỹ sư trẻ tuổi luôn trong tình trạng lao động quá sức này.

Thời kỳ đầu phát triển Huawei, do hệ thống quản lý chưa hoàn thiện, cộng thêm nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm quá lớn, nên toàn thể công nhân viên thường xuyên phải làm việc đến tận nửa đêm, mệt đến mức chỉ cần trải một tấm đệm ra là có thể ngủ say. Cũng chính từ đó, cách nói "Văn hóa giường chiếu" bắt đầu xuất hiện.

Sau khi Hồ Tân Vũ ốm chết, rất nhiều phương tiện thông tin đại chúng trong nước đua nhau đưa tin về sự kiện này, đồng thời coi nguyên nhân cái chết của Hồ Tân Vũ là do làm việc quá sức. Điều này đã dấy lên làn sóng phản đối mạnh mẽ của mọi tầng lớp trong xã hội về "văn hóa giường chiếu" của Huawei. Các tác phẩm: "Tưởng niệm Hồ Tân Vũ", "Thiên đường không có làm thêm ca", "Mạng sống của nhân viên Huawei chỉ đáng giá bằng một chiếc máy tổng đài"... như những "mũi nhọn dư luận" chĩa thẳng vào Huawei.

Vì thế, mọi người không thể không đặt dấu chấm hỏi: Liệu nền "Văn hóa mang tính chất của loài sói" một thời bao trùm lên toàn bộ Huawei đến nay đã lỗi thời chưa?

Không ít người đã chĩa thẳng mũi nhọn đả kích vào văn hóa doanh nghiệp Huawei. Họ đem "văn hóa giường chiếu"

đặt ngang bằng với "Văn hóa mang tính chất của loài sói" và cho rằng nền văn hóa chỉ biết chú trọng tấn công, không quan tâm đến quyền lợi con người đã không còn hợp với tình hình phát triển của công ty hiện nay. Thế nhưng, một sự thật mà ít ai biết đến chính là: Nhiệm Chính Phi đã bắt đầu không còn đề cập nhiều đến "Văn hóa mang tính chất của loài sói" như trước đây nữa. Thay vào đó, "Văn hóa giường chiếu" đã trở thành một bộ phận

quan trọng hợp thành tinh thần gian khổ phấn đấu. Đó được xem như là "linh hồn" của văn hóa Huawei, là sức mạnh thúc đẩy Huawei có được cơ nghiệp như ngày hôm nay, là nền văn hóa quan trọng mà Huawei luôn phải kiên trì gìn giữ trong bất cứ hoàn cảnh nào.

Trong bài "Ông Trời không phụ công người siêng năng", Nhiệm Chính Phi có đoạn viết như sau:

"Khó khăn lớn nhất đối với công tác quản lý chính là ngành công nghiệp, còn trong ngành công nghiệp, ngành điện tử lại chính là ngành khó quản lý nhất. Khác với quy luật phát triển của các ngành công nghiệp truyền thống, công nghiệp điện tử không ngừng thay đổi về kỹ thuật và có rất ít nhân tố tự nhiên có thể chế ngự được nó. Chẳng hạn như sự phát triển ngành chế tạo ô tô chịu sự chi phối của nguồn tài nguyên gang thép, dầu mỏ và quá trình xây dựng cầu đường. Trong khi đó, nguồn nguyên liệu phục vụ cho công nghiệp điện tử lại là những nguồn vô tận, như: cát sông, mật mã phần mềm, logic số học. Chính quy luật này khiến sự cạnh tranh trong ngành viễn thông khốc liệt hơn các ngành truyền thống, quá trình đào thải cũng gắt gao hơn, tụt hậu cũng đồng nghĩa với diệt vong. Chỉ có một cách để tồn tại và đứng vững trong ngành viễn thông, đó là không ngừng sáng tạo và kiên trì phấn đấu. Trong đó, sáng tạo cũng cần phải phấn đấu - gian khổ phấn đấu về tư tưởng. Huawei còn non nớt không may sa chân vào lĩnh vực viễn thông, không may học hỏi các công trình điện tử, cùng với sự thay đổi từng bước từng bước một, vô hình chung Huawei bị đẩy vào tình cảnh không có đường rút lui. Những người sáng lập và kế thừa cơ nghiệp của Huawei đều sẵn sàng quên đi bản thân mình, kiên trì phấn đấu đến cùng vì sự sinh tồn và phát triển của công ty. Một ngày không tiến bộ, bạn sẽ bị đánh bật ra khỏi vòng quay cạnh tranh khốc liệt trên trường quốc tế. Ba ngày không học hỏi, bạn sẽ không thể theo kịp những doanh nghiệp 'trùm sò' trong giới doanh nghiệp. Đây cũng chính là hiện thực tàn khốc trên thương trường."

Nhiệm Chính Phi phân tích như sau: Sở dĩ Huawei có thể vực dậy được sau thời kỳ "bong bóng IT xì hơi" năm 2000- 2003 là vì kỹ thuật và quản lý của Huawei lúc bấy giờ quá lạc hậu, mà sự lạc hậu này khiến công ty không đủ khả năng chạy theo trào lưu phát triển kỹ thuật một cách mù quáng. Tuy nhiên, cho đến nay, các công ty phương Tây đã hoàn thành quá trình điều chỉnh, không theo đuổi trào lưu sáng tạo kỹ thuật một cách mù quáng nữa, mà chuyển sang hình thức sáng tạo dựa trên nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa, ngành viễn thông đang chuyển dần sang các ngành

truyền thống quy mô hóa và tỉ lệ lãi thấp. Tháng 10 năm 2005, tập đoàn Ericsson thu mua tập đoàn sản xuất thiết bị viễn thông Marconi; Tháng 3 năm 2006, hai nhà cung cấp thiết bị mạng là Alcatel và Lucent sáp nhập lại với nhau; Tháng 6 năm 2006, Nokia và Siemens cho biết hai hãng sẽ hợp tác với nhau để thành lập một liên doanh có tên Nokia Siemens Networks... Những sự hợp tác này tạo ra các tập đoàn lớn mạnh hơn, đe doạ đến sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp còn nhỏ bé và non nớt như Huawei. Trước những thách thức đó, Huawei đã chọn cho mình một giải pháp mà mọi người cho là "vô dụng": tinh thần gian khổ phấn đấu hết mình.

"Nếu không tham gia cuộc chiến, Huawei sẽ diệt vong, vì chúng ta không thể quay đầu lại được nữa. Chỉ có tinh thần quyết tâm phấn đấu mới xoay chuyển được vận mệnh của Huawei."

Hình ảnh một Huawei lớn mạnh như ngày hôm nay đã chứng minh được khả năng phi thường của doanh nghiệp này. Trong con mắt của nhiều người, Huawei được xem như đã thành công. Có người cho rằng "Văn hóa giường đệm", văn hóa phấn đấu đã không còn phù hợp với tình hình hiện nay nữa, vì vậy, công nhân viên có thể yên tâm thư giãn, chỉ cần làm đúng ca trực của mình, không cần làm tăng ca như trước đây nữa. Nhiệm Chính Phi nhận thấy quan điểm này rất đáng sợ. Ông đã từng nói:

Đằng sau sự phồn vinh luôn ẩn chứa nhiều nguy cơ. Những nguy cơ này không phải là đặc tính tất yếu của sự phồn vinh, mà nó xuất phát từ ý thức của con người. Thành quả được tạo ra từ quá trình gian khổ phấn đấu là sự phồn vinh, đằng sau sự phồn vinh lại là những khó khăn vất vả. Từ xưa đến nay, dòng sông Trường Giang đã chứng kiến rất nhiều sự phồn vinh và diệt vong. Lịch sử được ví như một tấm gương, nó đem đến cho chúng ta nhiều định hướng sâu xa. Chúng ta luôn luôn phải kiên trì phấn đấu đến cùng, nếu không, sớm muộn cũng sẽ sa chân vào con đường diệt vong. Đương nhiên, hình thức phấn đấu quan trọng nhất được biểu hiện ở tư tưởng của mỗi người, nghĩa là lúc nào cũng phải mang trong mình sự cảnh giác về những nguy cơ, luôn giữ được sự tỉnh táo sáng suốt trước những thành công đã đạt được và tuyệt đối không bao giờ được có thái độ kiêu ngạo, coi thường đối thủ.

Hơn nữa, thành công mà Huawei có được ngày hôm nay là nhờ vào sự kiên trì, tinh thần làm việc không biết mệt mỏi của toàn thể lãnh đạo, công nhân viên trong công ty. Cho nên, để duy trì sự hưng thịnh này mãi mãi chỉ có một cách: tiếp tục phấn đấu hơn

nữa.

“Chúng tôi đã đầu tư vào GSM khoản kinh phí hơn một tỷ nhân dân tệ. Rất nhiều kỹ sư nghiên cứu khai thác, nhân viên marketing đã dốc hết tâm huyết, mồ hôi và nước mắt vì sự hợp tác này. Năm 1998, Huawei được cấp giấy phép mạng đối với các thiết bị đồng bộ. Thế nhưng, trong quá trình tám năm “chiến đấu không mệt mỏi”, thị phần của Huawei trên thị trường vô tuyến trong nước không đáng là bao, ngay cả đến giá thành cũng không thu về được. Mặc dù bỏ lỡ mất cơ hội tiến vào thị trường 2G song chúng tôi không vì thế mà dừng lại. Thay vào đó, Huawei triển khai nhiều dự án nghiên cứu khai thác thị trường 3G với quy mô lớn, mỗi năm trích ra một khoản kinh phí gần một tỷ nhân dân tệ đầu tư vào thị trường này. Việc đầu tư này cứ thế được thực hiện, đến nay đã được bảy, tám năm. Vì không thu hồi được vốn, Huawei đã hướng tới các thị trường trên thế giới để tìm kiếm cho mình một không gian sinh tồn và phát triển.

Từ những ngày đầu thành lập công ty cho đến nay, Huawei đã trải qua muôn vàn gian khổ. Một mặt chúng tôi tranh giành từng đơn đặt hàng một và thị trường nông thôn, mặt khác rút toàn bộ khoản thu nhập đầu tư vào lĩnh vực nghiên cứu khai thác. Lúc bấy giờ, các doanh nghiệp “trùm sỏ” trong ngành viễn thông trên thế giới có quy mô lớn gấp hơn 200 lần Huawei. Sau hơn 10 năm gian khổ phấn đấu, cuối cùng, doanh thu bán hàng của Huawei lần đầu tiên vượt ngưỡng 5 tỷ đôla vào năm 2005, song so với những tập đoàn viễn thông hàng đầu trên thế giới, Huawei vẫn còn kém xa. Gần đây, trong khoảng thời gian chưa đầy một năm, giới doanh nghiệp liên tiếp được chứng kiến: sự thôn tính Marconi của tập đoàn Ericsson; sự sáp nhật giữa Alcatel và Lucent, Nokia và Siemens. Những sự kiện này trong chốc lát đã khiến cho khoảng cách giữa Huawei và các tập đoàn viễn thông hàng đầu thế giới vừa được rút ngắn lại bị kéo dài ra. Tưởng rằng giờ đây đã có thể “nghỉ ngơi dưỡng sức”, không ngờ Huawei một lần nữa lại phải nhảy vào cuộc chiến mới gay go, khốc liệt hơn.

Huawei đã lựa chọn lĩnh vực viễn thông trong tình trạng mông lung, mơ hồ. Đây là điều không may mắn đối với Huawei. Thứ nhất là vì, công thương nghiệp xếp vị trí đầu bảng trong danh sách những ngành nghề khó thành công nhất, trong đó, điện tử viễn thông được coi là ngành gian khổ và nguy hiểm nhất. Lý do thứ hai: đứng trước thách thức này, Huawei vừa không có chỗ dựa để bấu víu vào, vừa không có bất cứ nguồn tài nguyên nào. Chính vì vậy, toàn thể công nhân viên Huawei, đặc biệt là lãnh đạo công ty nhất định sẽ phải “một đời vất vả”, phải bỏ ra nhiều công sức

hơn, chịu đựng nhiều sự gian truân vất vả hơn các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, trong muôn vàn khó khăn gian khổ luôn luôn xuất hiện điều may mắn. Điều may mắn duy nhất đó là: Huawei bất ngờ "gặp được" phong trào cải cách mở cửa đang dấy lên mạnh mẽ, "gặp được" cơ hội phát triển ngàn năm có một của dân tộc Trung Hoa. Mặc dù, lãnh đạo cấp cao của Huawei đã từng trải qua những tháng ngày đầu tiên khi mới thành lập công ty, đã từng được tôi luyện qua biết bao sự thử thách, song cho đến ngày hôm nay họ vẫn giữ thái độ dè dặt như lo sợ một điều gì đó, bởi hơn 10 năm qua, từng giờ từng phút, lúc nào họ cũng suy ngẫm về những khó khăn gian khổ để gây dựng nên được thương hiệu danh tiếng như ngày hôm nay. Nhiều năm qua, họ đã đổ biết bao mồ hôi công sức, lấy cần cù bù thiếu sót, hi sinh những giờ phút quây quần bên gia đình và thời gian nghỉ ngơi, sinh hoạt thường ngày của bản thân, hi sinh cả những mối quan hệ thân thiết mà bất cứ một người bình thường nào cũng có, hao mòn sức lực, từng nếm trải những đắng cay mất mát của mỗi lần thất bại. Thế nhưng, bằng sự nỗ lực và nghị lực phi thường của mình, họ đã lãnh đạo cả công ty bước lên đài vinh quang như ngày hôm nay.

18 năm qua, đội ngũ quản lý cấp cao của công ty đã làm việc cật lực hết ngày này qua ngày khác. Đối với nhiều cán bộ cấp cao, họ dường như không có khái niệm về ngày nghỉ, lễ tết, lúc nào cũng trong tình trạng trực điện thoại 24/24 giờ, để kịp thời giải quyết những vấn đề phát sinh. Thêm vào đó, hiện nay, các cuộc họp liên tục diễn ra vào ban đêm do sự chênh lệch múi giờ giữa các quốc gia trên thế giới. Huawei không có được vị thế trên thị trường, không có mạng lưới khách hàng và thương hiệu danh tiếng như những tập đoàn lớn trên thế giới, không có bất cứ chỗ dựa nào để bấu víu, chỉ có phấn đấu nhiều hơn người khác, chỉ có nỗ lực làm việc trong khi người khác uống cafe và nghỉ ngơi, chỉ có trân trọng khách hàng, nếu không chúng tôi làm sao có thể nhận được đơn đặt hàng?

Để có thể đoàn kết đông đảo đội ngũ nhân viên cùng phấn đấu, những người sáng lập và cán bộ lãnh đạo cấp cao của công ty đều không ngừng chủ động "nhả" bớt cổ phiếu của mình để khuyến khích thêm nhiều nhân tài tham gia sự nghiệp đầy gian nan của chúng ta - một sự nghiệp mà từ trước đến nay chưa ai làm được và các thế hệ đi trước cũng chưa từng trải qua. Chúng ta đang cùng nhau đi tìm giấc mộng phồn vinh của các thế hệ đi trước, gánh vác hi vọng chấn hưng dân tộc, cùng nhau chịu đựng gian khổ để tiến lên phía trước."

Tinh thần cống hiến này của đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong công

ty chính là: trong đêm tối mịt mùng dùng ánh sáng nhỏ bé từ sinh mạng của chính mình dẫn dắt và khích lệ mọi người tiến lên trên con đường khó khăn, cho dù con đường phía trước có bao nhiêu khó khăn và đau khổ, có bao nhiêu gập ghềnh và gian nan.

Việc khai thác thị trường trong nước của Huawei dĩ nhiên gặp rất nhiều khó khăn, nhưng khi tiến hành khai phá thị trường nước ngoài mới phát hiện ra rằng sự cạnh tranh còn khốc liệt hơn nhiều, vấn đề sinh tồn còn khó khăn gấp bội. Nếu không có tinh thần phấn đấu vượt qua gian khổ, quá trình tiến hành quốc tế hóa của Huawei sẽ gặp muôn vàn khó khăn. Và những thành tựu quốc tế hóa của Huawei ngày nay bắt nguồn từ tinh thần cống hiến quên mình của vô số thành viên trong công ty.

“Trung Quốc là thị trường mới nổi lớn nhất trên thế giới. Vì thế, những doanh nghiệp hàng đầu thế giới đều tập trung tại Trung Quốc. Khi mới thành lập công ty, ngay tại trong nước, Huawei đã gặp phải sức cạnh tranh quyết liệt nhất trên toàn cầu. Chúng ta buộc phải tìm kiếm sự sinh tồn trong một thị trường chật hẹp. Khi chúng ta tiếp cận với thị trường quốc tế, những “vùng đất màu mỡ” mà chúng ta có thể nhìn thấy đều đã bị các công ty của phương Tây chiếm lĩnh từ lâu. Chỉ có ở những khu vực xa xôi hẻo lánh, bạo loạn, môi trường tự nhiên khắc nghiệt… các công ty lớn không nhìn ngó, chúng ta mới có một chút cơ hội. Để nắm bắt được cơ hội cuối cùng này, vô số nữ nhân viên ưu tú của Huawei đã phải từ biệt quê hương, người thân để ra nước ngoài công tác. Cho dù là ở châu Phi, nhiều dịch bệnh và bạo lực, hay đất nước Iraq còn chưa tan khói bom đạn, hoặc Indonesia sau khi bị sóng thần tàn phá, cũng như Algeria sau động đất… đâu đâu cũng có thể thấy những bóng dáng nhân viên Huawei đang nỗ lực phấn đấu ngày đêm. Chúng ta có những nhân viên đi đầu mở chi nhánh kinh doanh ở những vùng cao nguyên thiếu dưỡng khí, leo núi tuyết, vượt rừng sâu, đi bộ tám ngày liền… để phục vụ khách hàng mà họ vẫn không hề kêu ca phàn nàn; có nhân viên khi đang công tác ở nước ngoài bị ốm nặng đến mức phải tiêm thuốc hơn 30 ngày, sau khi sức khỏe bình phục lại lao vào làm việc; có nhân viên may mắn sống sót sau tai nạn máy bay, khi tinh thần còn chưa ổn định vẫn tham gia công tác cứu hộ các nạn nhân khác, đã nhận được sự tôn trọng của chính quyền và nhân dân địa phương; cũng có những nhân viên bị thương trong các vụ tấn công khủng bố hoặc mấy lần mắc bệnh nặng, sau khi bình phục lại tiếp tục đảm nhận cương vị công tác. Ngoài ra, chúng ta còn có 3 nhân viên trẻ ưu tú người châu Phi không may gặp tai nạn máy bay trên đường đi công tác, vĩnh viễn rời xa chúng ta.

Trong chặng đường 18 năm qua thì có 10 năm quốc tế hóa, cùng với mồ hôi, nước mắt, gian khổ, gập ghềnh và hi sinh, chúng ta đã từng bước vượt qua khó khăn. Đối mặt với con đường cạnh tranh dài đằng đẵng, chúng ta vẫn cần phải kiên định và tiếp tục tiến lên phía trước."

Đây là bài viết của Nhiệm Chính Phi được đăng trên trang nhất của tờ Người Huawei (một tờ nội san của công ty Huawei) số 178, ra ngày 21 tháng 7 năm 2006. Khi Nhiệm Chính Phi không ngừng nhấn mạnh về ý thức đối với nguy cơ của công ty, một lần nữa ông đã khẳng định lại quan điểm ban đầu: "Không phấn đấu, Huawei sẽ không có lối thoát". Đây cũng là phản ứng không chính thức của Nhiệm Chính Phi đối với những ý kiến chỉ trích cho rằng có tình trạng "làm việc quá sức mà chết" và "văn hóa giường chiếu", đồng thời thống nhất một cách cao độ ý thức của tầng lớp nhân viên trong nội bộ công ty. Cùng với việc bài viết này được lưu truyền rất nhanh, việc Huawei kiên trì tinh thần "phấn đấu vượt qua gian khổ" cũng nhanh chóng nhận được sự ủng hộ của công chúng, những chỉ trích ồn ào lúc ban đầu cũng dần dần chìm xuống, cho thấy sự quả cảm và kiên quyết của Nhiệm Chính Phi trong việc xử lý các nguy cơ của doanh nghiệp.

TINH THẦN CỦA DOANH NHÂN.

Một điều kiện quan trọng hàng đầu để tạo ra văn hóa doanh nghiệp chính là xem lãnh đạo có ý thức văn hóa hay không. Nếu không có ý thức văn hóa, doanh nghiệp tất nhiên rất khó hình thành một quy tắc văn hóa thống nhất. Vì vậy mới nói rằng tinh thần của doanh nhân đã quyết định phẩm chất và đẳng cấp của văn hóa doanh nghiệp.

Ở đây nói mức độ tinh thần của lãnh đạo thực ra chính là tinh thần của doanh nhân.

Nhà kinh tế học Miller năm 1983 đã định nghĩa "tinh thần nhà doanh nghiệp" là hoạt động sáng tạo sản phẩm một cách mạo hiểm, mang tính dự đoán và mạnh mẽ; là cách thức thể hiện tài năng của lãnh đạo trong việc tổ chức xây dựng và quản lý kinh doanh của doanh nghiệp. Vì thế, đó là một yếu tố sản xuất vô hình rất quan trọng và mang tính đặc thù.

Ví dụ, "sản phẩm" vĩ đại nhất mà hai nhà lãnh đạo vĩ đại Akio Morita và Ibuka Masaru - những người sáng lập Tập đoàn Sony - đã tạo ra, không phải là máy ghi âm, cũng không phải tivi màu trinitron mà là Tập đoàn Sony và tất cả những gì đại diện cho nó.

Sự sáng tạo vĩ đại nhất của hãng sản xuất phim hoạt hình Walt Disney không phải là cậu bé người gỗ Pinochio, cũng không phải là Công chúa Bạch Tuyết, thậm chí không phải là Disneyland, mà là Tập đoàn Walt Disney cùng với khả năng siêu phàm đem lại niềm vui cho công chúng. Sự sáng tạo vĩ đại nhất của Sam Walton không phải là những mặt hàng có giá bán rất rẻ, mà là Tập đoàn Wal-Mart - một tổ chức có khả năng dùng những biện pháp xuất sắc nhất để đem lại thành công trong lĩnh vực bán lẻ.

Chính vì vậy, trong doanh nghiệp, lãnh đạo chính là người dẫn đầu, tinh thần của lãnh đạo trong thời kỳ đầu phát triển doanh nghiệp đã trở thành một bộ phận chủ yếu để tạo nên văn hóa doanh nghiệp. Ví dụ, tập đoàn Panasonic là văn hóa của Konosuke Matsushita, gà rán KFC là văn hóa của Thượng tá Harland Sanders.

Ở Huawei, văn hóa doanh nghiệp có thể nói chính là văn hóa lấy nhà lãnh đạo Nhiệm Chính Phi làm đại diện.

Nhà kinh tế học Uông Đình Đinh đã từng tổng kết tinh thần doanh nhân thành ba điểm: tinh thần sáng tạo, tinh thần yêu nghề và tinh thần hợp tác. Ba tinh thần này là những nội dung quan trọng trong tinh thần của doanh nhân Huawei, đã phát huy được vai trò dẫn dắt vô cùng quan trọng trong lịch sử phát triển của Huawei.

TINH THẦN SÁNG TẠO.

Sáng tạo là linh hồn của tinh thần doanh nhân. Nó cũng là một trong những quan điểm do Nhiệm Chính Phi khởi xướng. Nhớ lại quá trình phát triển của Huawei, từ một cơ sở kinh doanh nhỏ lẻ với số vốn ban đầu 20.000 nhân dân tệ, đã phát triển lên thành một doanh nghiệp chế tạo thiết bị viễn thông đẳng cấp quốc tế, được công nhận trên toàn thế giới. Để có được thành tích này, mỗi bước đi, mỗi giai đoạn phát triển của Huawei đều không thể tách rời sự thúc đẩy to lớn trong sự sáng tạo của Nhiệm Chính Phi.

Nhiệm Chính Phi thường nhằm đúng lúc mọi người đang dương dương tự đắc về những thành tựu đã đạt được, để hỏi xoáy vào những vấn đề kiểu như: “Trong một môi trường ở nước ngoài có sự cạnh tranh khốc liệt như thế này, Huawei cần nâng cao năng lực cạnh tranh chủ chốt của mình như thế nào để giúp bản thân công ty có thể tiếp tục tồn tại?”

Kiểu ý thức mang tính gian nan khổ cực đã chuyển hóa thành

cảm xúc bức thiết về khát vọng doanh nghiệp không ngừng mở rộng và phát triển, đồng thời liên tục thúc đẩy Nhiệm Chính Phi đưa ra những quyết sách vượt xa sức tưởng tượng của người thường."

Năm 1992, Nhiệm Chính Phi đầu tư toàn bộ lợi nhuận thu được từ các đại lý vào nghiên cứu và chế tạo máy C&C08. Đây là một việc làm mà sau này mọi người đều nói là "đem toàn bộ số trứng gà có được đặt vào cùng một giỏ".

Năm 1994, Huawei sắp xếp xây dựng một phòng nghiên cứu tại thủ đô Bắc Kinh, gọi là Phòng nghiên cứu Bắc Kinh. Từ năm 1995 mãi đến năm 1997, Phòng nghiên cứu Bắc Kinh đều rơi vào thời kỳ tích lũy chậm phát triển, không cho ra được thành quả nghiên cứu quan trọng nào. Thế nhưng, Nhiệm Chính Phi vẫn luôn ủng hộ cho phòng nghiên cứu này.

Năm 1996, Nhiệm Chính Phi bắt đầu tiến hành cải cách quy trình quản lý và nghiệp vụ, như hợp tác cùng Ủy ban Tư cách Chức nghiệp Anh (NVQ) đưa vào thực hiện chế độ tư cách nhậm chức; hợp tác với Tập đoàn máy tính IBM của Mĩ, tiến hành cải cách quy trình nghiệp vụ.

Năm 1998, bộ "Điều lệ cơ bản Huawei" chính thức ra đời. Đây cũng là lần đầu tiên sau 10 năm thành lập, Huawei tiến hành đánh giá lại những nhân tố làm nên thành công trong quá trình sáng lập và phát triển của công ty. Sự ra đời của bộ "Điều lệ cơ bản Huawei" đã đánh dấu giai đoạn Huawei mở rộng khoảng cách rất lớn với các doanh nghiệp tư nhân khác ở trong nước.

Năm 1999, dưới nỗ lực của Nhiệm Chính Phi, Huawei đã tăng cường hợp tác với Tập đoàn IBM của Mĩ, thực hiện đổi mới dây chuyền cung ứng.

Năm 2000, Nhiệm Chính Phi đã phát động phong trào lập nghiệp trong nội bộ, đồng thời cũng trong năm này, ông đã đưa ra quan điểm "mùa đông tất sẽ đến", yêu cầu nội bộ Huawei làm tốt công tác chuẩn bị "đón mùa đông".

Trong quá trình thực hiện quyết sách mới không hẳn là không có nguy hiểm, nhưng Nhiệm Chính Phi cho rằng:

Có sáng tạo tất sẽ có nguy hiểm, nhưng nhất định không nên vì có nguy hiểm mà không dám sáng tạo. Nhớ lại trước đây, nếu không mạo hiểm theo sau những người khác, trong một thời gian dài luôn ở hạng hai hạng ba, chúng ta sẽ không thể cạnh tranh nổi với

các công ty xuyên quốc gia, cũng không thể giành được quyền tiếp tục sống. Nếu như cứ đi theo lối mòn, Huawei cũng sẽ không thể đạt được tốc độ phát triển nhanh như thế này.

Trên thực tế, những quyết sách của Nhiệm Chính Phi không phải lúc nào cũng chính xác hoàn toàn. Ví dụ như khi đối mặt với việc phải đầu tư công nghệ 3G hay PHS, Nhiệm Chính Phi cuối cùng đã quyết định tập trung đầu tư vào công nghệ 3G. Vì thế, Huawei đã phải đổ hàng loạt sức người, sức của, dốc toàn lực để làm. Tuy nhiên, kết quả sau đó nằm ngoài sức tưởng tượng của đa số mọi người. Được coi là một "sản phẩm cơ hội" trên thị trường Trung Quốc, loại hình điện thoại cố định không dây đã phát triển liên tục từ năm 2000 đến năm 2003. Các công ty Zhongxing, UT STARCOM nhân cơ hội này đã mở rộng thực lực của họ. Năm 2003, lượng hàng tiêu thụ của Công ty Viễn thông Zhongxing trong một quý bằng tới 80% lượng hàng tiêu thụ cả năm của Huawei. Trong khi đó, UT STARCOM — công ty mà mấy năm trước đó vẫn chưa có tiếng tăm gì, năm 2003 đã nhanh chóng trở thành doanh nghiệp nổi bật, với doanh thu bán hàng vượt mức 10 tỷ nhân dân tệ. Ngược lại với mấy doanh nghiệp này, Huawei — doanh nghiệp "lão làng" trong lĩnh vực chế tạo thiết bị viễn thông của Trung Quốc, lại thu lợi rất ít. Không những không thu được thành quả từ việc đầu tư vào công nghệ 3G, mà còn mất đi thời cơ giành thị phần trên thị trường điện thoại cố định không dây.

Tại một cuộc họp nội bộ sau đó, Nhiệm Chính Phi đã thừa nhận sai lầm của mình trên thị trường điện thoại cố định không dây, song đối với việc đầu tư vào công nghệ 3G, ông luôn cho rằng đây không phải là một quyết sách sai lầm.

Theo Nhiệm Chính Phi, tuy Huawei buộc phải trả giá cho việc bỏ lỡ thị trường điện thoại cố định không dây và mất đi một khoản lợi nhuận mà Huawei hoàn toàn có khả năng giành được, nhưng vẫn có thể chấp nhận được. Song nếu như Huawei bỏ lỡ thị trường 3G, đó sẽ là một thất sách cực lớn, ảnh hưởng nghiêm trọng đến tiến trình Huawei trở thành một doanh nghiệp lớn hàng đầu. Đó sẽ là điều khó có thể tha thứ nhất. Vì vậy, Nhiệm Chính Phi thà thất sách trong việc bỏ qua thị trường điện thoại cố định không dây, chứ không thể vì thế mà bỏ qua cơ hội đưa Huawei đi theo hướng trở thành một doanh nghiệp đạt đẳng cấp thế giới.

TINH THẦN YÊU NGHỀ.

Khi mới sáng lập Huawei, mục tiêu của Nhiệm Chính Phi có lẽ vì lợi ích cá nhân. Thế nhưng, khi Nhiệm Chính Phi quyết định đưa

Huawei đi theo hướng kỹ thuật, phát triển kỹ thuật hiện đại của dân tộc, điều đó lại cho thấy lòng yêu nước mãnh liệt của ông, chứ không chỉ là vì lợi nhuận. Những năm 80 của thế kỷ XX, đúng vào thời kỳ cải cách mở cửa, để đẩy nhanh xây dựng kinh tế, do tài chính của quốc gia không đủ, đành phải thu hút đầu tư nước ngoài. Vì thế, từ trên xuống dưới, từ nông thôn, thành thị cho đến chính phủ, các mạng điện thoại chính đều sử dụng thiết bị nhập khẩu từ nước ngoài. Những doanh nghiệp chiếm lĩnh thị trường Trung Quốc thời đó có NEC và Fujitsu của Nhật Bản, Lucent của Mĩ, Erriksson của Thụy Điển, Siemens của Đức, Công ty BTMT của Bỉ và Alcatel của Pháp… Cách thức chế tạo các loại máy điện thoại rất nhiều nên không thống nhất được cách thức chế tạo thiết bị viễn thông, lại không thể thực hiện được mục đích "dùng thị trường đổi lấy kỹ thuật".

Vì thế, Nhiệm Chính Phi tin rằng nếu như Trung Quốc không có hệ thống hỗ trợ khoa học kỹ thuật của riêng mình, sẽ không thể thực hiện được việc độc lập trong lĩnh vực công nghiệp; nếu không có nền công nghiệp dân tộc độc lập, sẽ không thể thực hiện được độc lập dân tộc một cách thực sự. Sự cứng rắn này đối với con đường kinh doanh cuối cùng đã tạo nên vị trí bá chủ của Huawei hiện nay. Huawei không những có thể đối phó thành công đối với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường trong nước, mà còn có thể tiến ra thị trường nước ngoài, tự hào bày ra trước mặt các đối thủ cạnh tranh quốc tế những sản phẩm khoa học công nghệ cao mang thương hiệu Trung Quốc. Nói về điểm này, Nhiệm Chính Phi sẽ là một công dân Trung Quốc đầy trách nhiệm và là một doanh nhân giàu lòng yêu nghề.

Nhiệm Chính Phi không chỉ biến lòng trung thành với đất nước và tình yêu tổ quốc thành động lực của bản thân, mà đồng thời ông còn truyền điều đó vào trong đầu mọi nhân viên Huawei, khuyến khích họ nỗ lực, phấn đầu nhiều hơn nữa vì một mục tiêu cao hơn, đó chính là phấn đấu vì Tổ quốc. Vì mục tiêu này, gần 20 năm qua, bao nhiêu nhân viên đã phải tiêu hao sức học, thậm chí cả sinh mạng, đồng thời dùng "ánh nắng xế chiều" của mình soi đường cho những người đi sau tiếp bước. Việc một nhà doanh nghiệp tư nhân theo đuổi mục tiêu "lợi ích quốc gia là trên hết" là minh chứng hùng hồn khiến mọi người phải khâm phục. Có thể nói, đây cũng là một hành động sáng suốt của doanh nhân Nhiệm Chính Phi.

TINH THẦN HỢP TÁC.

Hợp tác là tinh hoa trong tinh thần của doanh nhân.

Nhà kinh tế học nổi tiếng người Mĩ Albert Hirschman từng nói: Trong những quyết sách quan trọng, nhà lãnh đạo thực hiện hành vi tập thể chứ không phải hành vi phi cá nhân.

Cho dù một nhà lãnh đạo lớn bề ngoài là sự thể hiện của cá nhân, nhưng một lãnh đạo chân chính thực ra lại rất giỏi hợp tác, hơn nữa tinh thần hợp tác này còn cần được mở rộng đến mỗi nhân viên của doanh nghiệp.

Trong quá trình phát triển của Huawei, rất nhiều quyết sách quan trọng là do Nhiệm Chính Phi đưa ra, nhưng khi đưa những quyết sách đó thành một nhiệm vụ hoặc công việc cần thực hiện, Nhiệm Chính Phi lại rất giỏi trong việc giành được sự thừa nhận và ủng hộ của mọi người thông qua thảo luận tại các cuộc họp và thông qua thuyết phục. Ví dụ, năm 1998, khi lập ra bộ "Điều lệ cơ bản Huawei", chính Nhiệm Chính Phi đã thông qua hình thức thảo luận tại cuộc họp để khiến mọi người hiểu rằng mục đích của việc Huawei "luôn không tiến vào ngành phục vụ thông tin" chính là vì phải làm cho cơ chế nội bộ công ty luôn trong trạng thái vận động, cuối cùng chuyển hóa quan niệm này thành nhận thức chung của toàn thể mọi người trong công ty. Đây chính là sự sáng suốt của Nhiệm Chính Phi.

Năm 1999, tại cuộc tọa đàm với những nhân viên mới, Nhiệm Chính Phi nói rằng:

Cá nhân tôi chưa có cống hiến nào lớn đối với Huawei. Những người thực sự có cống hiến lớn đối với Huawei là các cán bộ nòng cốt trung cao cấp và toàn thể nhân viên công ty. Họ đã nỗ lực thiết lập được các kiểu chế độ, quy phạm; nghiên cứu chế tạo, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm... Không phải một mình tôi thúc đẩy công ty phát triển, mà là toàn thể nhân viên cùng thúc đẩy công ty phát triển. Ưu điểm của tôi chính là dân chủ, tự nguyện lắng nghe ý kiến của mọi người. Cá nhân tôi vừa không hiểu kỹ thuật lại cũng không hiểu IT, thậm chí còn không hiểu bảng kê khai tài chính... Điều duy nhất tôi có thể làm là ký tên mình lên các tài liệu mà mọi người đã cùng nhau nghiên cứu kỹ. Tôi là một nhà quản lý về mặt hình thức. Tôi cho rằng ý kiến của tập thể thường tốt hơn ý kiến của cá nhân, nên có thể yên tâm ký tên mình lên đó. Giả sử tài liệu bị ký sai, trong khi thực hiện có vấn đề, tôi cũng sẽ không chỉ trích ký kết chung của mọi người. Chỉ cần sửa lại là được và đó cũng là một lần để mọi người tiến bộ hơn, là cơ hội tốt để tất cả chúng ta cùng rèn luyện. Nhiều lần như vậy, trình độ của mọi người cũng được nâng cao.

Sau năm 2000, những phát biểu của cá nhân Nhiệm Chính Phi cũng không được đăng liên tiếp trên các ấn phẩm của Huawei giống như trước đây. Về cơ bản, Nhiệm Chính Phi không phát động thêm các "phong trào", bởi lẽ Nhiệm Chính Phi ý thức được rằng: muốn trở thành một doanh nghiệp đẳng cấp thế giới, một công ty vào loại lớn nhất, thì Huawei cần phải vứt bỏ sự dựa dẫm vào bất kỳ cá nhân nào, trong đó có cả sự dựa dẫm vào bản thân Nhiệm Chính Phi. Trong cuộc họp năm 2005, Nhiệm Chính Phi một lần nữa giải thích về quan niệm giá trị chủ yếu của Huawei:

Dựa vào cả quá trình để xác định trách nhiệm, quyền lợi, cũng như vai trò thiết kế, từng bước giảm nhẹ quyền lực của đơn vị chức năng, hoạt động của tổ chức sẽ càng ít phải dựa vào quyết sách của cá nhân nhà lãnh đạo.

Dựa vào quan niệm này, Nhiệm Chính Phi đã rất ít nhắc đến khái niệm "anh hùng", mà nhắc nhiều hơn đến khái niệm "hợp tác tập thể", đồng thời nhấn mạnh đến việc lựa chọn nhân viên quản lý, có một điểm sát hạch quan trọng trong đó là xem người được lựa chọn có tinh thần hợp tác tập thể hay không.

[10] KHÁCH HÀNG LUÔN LÀ SỐ MỘT - Nhiệm Chính Phi luận bàn về quản lý quan hệ khách hàng Lý do để Huawei tiếp tục tồn tại và phát triển là vì khách hàng. Toàn thể công ty từ trên xuống dưới đều phải quan tâm tới khách hàng. Chúng tôi luôn cho rằng, khách hàng chính là linh hồn của Huawei, tuy nhiên quan niệm coi trọng khách hàng không phải do một hai vị lãnh đạo cao cấp xây dựng nên mà do toàn bộ công nhân viên của công ty luôn chú ý, quan tâm khách hàng và thực hiện quy trình hóa, chế độ hóa mà có.

SỨ MỆNH CỦA HUAWEI.

Coi nhu cầu khách hàng là phương hướng chỉ đạo Sứ mệnh của một doanh nghiệp là gì? Đó chính là phương hướng, mục đích, đặc trưng và tư tưởng chủ đạo tổng thể cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do nhà quản lý chiến lược doanh nghiệp vạch định ra.

Sứ mệnh của doanh nghiệp cần trả lời được ba câu hỏi sau:

1. Doanh nghiệp tồn tại vì cái gì?

2. Tiêu chí kinh doanh của doanh nghiệp là gì?

3. Cần phải trở thành một doanh nghiệp như thế nào?

Câu hỏi thứ nhất, cho dù doanh nghiệp tồn tại là vì "cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó" hay "đáp ứng nhu cầu nào đó" hoặc "gánh vác một trách nhiệm không thể thiếu nào đó" thì cuối cùng cũng phải xác định mục đích tồn tại của doanh nghiệp.

Câu hỏi thứ hai, chủ yếu là xác định cho doanh nghiệp một tư tưởng chỉ đạo, nguyên tắc, phương hướng, lý luận kinh doanh cơ bản, cụ thể bao gồm định vị lý luận, biểu hiện giá trị kinh doanh và định vị hình tượng doanh nghiệp. Tư tưởng chỉ đạo kinh doanh của chúng ta là gì? Chúng ta nhận thức như thế nào về doanh nghiệp của mình? Chúng ta nhìn nhận đánh giá thị trường, khách hàng, nhân viên, đối tác, đối thủ như thế nào?...

Câu hỏi thứ ba, xác định mô hình doanh nghiệp hoặc thí nghiệm mô hình doanh nghiệp cần xây dựng, ví dụ như "chúng tôi là một doanh nghiệp có trách nhiệm", "chúng tôi là một doanh nghiệp vượt trội về kỹ thuật"...Chúng ta vừa phải xây dựng hình tượng bên ngoài vừa phải đặc biệt chú trọng xây dựng một giá trị trọng tâm thống nhất cho doanh nghiệp.

Có thể thấy rằng, sứ mệnh là mục đích cũng là lý do tồn tại của một doanh nghiệp. Xác định sứ mệnh của doanh nghiệp là xác định trách nhiệm hay nghĩa vụ trong quá trình thực hiện những mục tiêu lâu dài.

Tất cả những doanh nghiệp thành công trên thế giới đều có sứ mệnh riêng của mình, như AT&T đã xác định sứ mệnh của mình là "khiến điện thoại xuất hiện trong mỗi gia đình và văn phòng trên khắp nước Mĩ", trong khi sứ mệnh của Microsoft là "khiến trên mỗi chiếc bàn của mỗi gia đình đều có một chiếc máy tính, đều sử dụng phần mềm của Microsoft", của Panasonic là "chế tạo những sản phẩm đẹp giá rẻ, phong phú chủng loại nhằm xoá đói giảm nghèo, đem lại hạnh phúc cho mọi người và khiến thế giới ngày càng tốt đẹp hơn"...

Có những sứ mệnh đã được thực hiện, có những sứ mệnh vẫn đang tiếp tục tiến hành nhưng cho dù thế nào những sứ mệnh này cũng tạo cho doanh nghiệp một nền tảng để trở thành một công ty vĩ đại, vì thế mà càng dễ dàng nhận được sự ủng hộ của khách hàng và sự tin tưởng của toàn thể nhân viên. Có thể nói rằng, sứ mệnh đủ để ảnh hưởng tới sự thành bại của doanh nghiệp. Như Chủ tịch quỹ Peter F. Drucker, bậc thầy lãnh đạo nổi tiếng, bà Frances đã nói, một tổ chức hùng mạnh nhất định phải theo đuổi sứ mệnh của mình. Sứ mệnh không chỉ phải xác định doanh nghiệp làm gì mà còn quan trọng hơn là vì sao phải làm, đó

chính là mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Những sứ mệnh cao cả, rõ ràng, không chỉ có thể xác định cho doanh nghiệp một phương hướng cụ thể mà còn khiến từng thành viên của doanh nghiệp xác định một ý nghĩa làm việc đúng đắn, từ đó giúp họ phát huy tiềm năng của mình một cách hiệu quả nhất.

Vậy, sứ mệnh của Huawei là gì?

Trong điều I "Điều lệ cơ bản Huawei" được đưa ra năm 1998 có quy định như sau: Huawei mong muốn biến mọi ước mơ của khách hàng trong lĩnh vực điện tử thông tin thành hiện thực. Huawei sẽ trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới bằng chính sự nỗ lực và kiên trì của mình.

Huawei cần phải trở thành một doanh nghiệp hàng đầu thế giới (điều này đã trả lời được câu hỏi thứ ba "cần phải trở thành một doanh nghiệp như thế nào?"), dựa trên sự phấn đấu gian khổ, không ngừng tạo ra những giá trị lớn hơn cho khách hàng, cùng khách hàng đi tới thành công (điều này đã trả lời cho câu hỏi thứ hai "tiêu chí kinh doanh của doanh nghiệp là gì?").

Trong bài phát biểu năm 2005, Nhiệm Chính Phi một lần nữa đã khẳng định rằng:

10 năm trước Huawei đã xác định: Huawei theo đuổi thực hiện mọi ước mơ của khách hàng. Lịch sử chứng minh rằng điều này đã trở thành sứ mệnh của toàn Huawei. Coi nhu cầu của khách hàng là mối quan tâm chủ đạo, bảo đảm sự đầu tư của khách hàng, giảm CAPEX và OPEX, nâng cao sức cạnh tranh và năng lực chiến thắng cho khách hàng. Đến nay đã có hơn 15 tỉ thuê bao điện thoại trên toàn cầu sử dụng thiết bị của Huawei. Chúng tôi nhận thấy rằng, Huawei thực sự đã góp phần làm phong phú hơn cuộc sống và làm cầu nối cho mọi người. Hiện nay, Huawei đã sản xuất được những sản phẩm và giải pháp hoàn thiện như mạng không dây, mạng cố định, phần mềm văn phòng..., cung cấp cho khách hàng giải pháp và dịch vụ triệt để nhất. Là đối tác của hơn 700 nhà cung cấp trên toàn thế giới, Huawei sẽ cùng khách hàng đối mặt với những nhu cầu và thách thức mới của tương lai.

CAPEX và POEX là hai chỉ tiêu chủ yếu trong phân tích doanh thu của các nhà cung cấp viễn thông trên thế giới.

CAPEX là chi phí vốn, thông thường chỉ vốn và tài sản cố định đầu vào. Đối với những nhà cung cấp viễn thông, những hạng mục chi tiêu một lần như thiết bị mạng, máy tính, máy móc liên quan đều

thuộc CAPEX, trong đó thiết bị mạng chiếm phần lớn nhất.

OPEX là chi phí hoạt động, chủ yếu chỉ lượng tiền mặt hiện tại.

Các nhà cung cấp viễn thông là khách hàng chủ yếu của Huawei, vì thế Nhiệm Chính Phi coi "tập trung vào những thách thức và áp lực mà khách hàng quan tâm, cung cấp giải pháp và dịch vụ viễn thông có tính cạnh tranh, tiếp tục tạo giá trị lớn nhất cho khách hàng" là sứ mệnh của Huawei, nhằm nhận được sự công nhận và tin cậy của khách hàng. Tuy nhiên trên cơ sở này Nhiệm Chính Phi cũng hi vọng bằng sự nỗ lực của mình, Huawei sẽ đem đến nhiều tiện ích hơn nữa trong vai trò cầu nối của khách hàng, đưa sứ mệnh của Huawei lên một tầm cao hơn nữa. Đây cũng chính là mục tiêu Huawei vẫn luôn theo đuổi, điều này đã trả lời cho câu hỏi "doanh nghiệp tồn tại vì cái gì?".

LẤY GIÁ TRỊ QUAN KHÁCH HÀNG LÀM PHƯƠNG HƯỚNG CHỈ ĐẠO, LẤY SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG LÀM TIÊU CHUẨN.

Nhiệm Chính Phi nhận thức rõ hơn ai hết về tính bắt buộc và quan trọng của phương châm "lấy giá trị quan khách hàng làm phương hướng chỉ đạo, lấy sự hài lòng của khách hàng làm tiêu chuẩn".

Những ngày đầu mới thành lập, thực lực của Huawei còn rất yếu, trong khi đó, những đối thủ cạnh tranh của Huawei phải đối mặt lại là những đối thủ có nền tảng kỹ thuật và nguồn vốn vững chắc, vì thế Huawei gặp rất nhiều khó khăn.

Năm 2006, trong bài viết "Báo đáp xứng đáng" Nhiệm Chính Phi nhớ lại chặng đường mở rộng thị trường đầy gian nan của Huawei trong những ngày đầu đó.

Những năm tháng khó khăn đầu thập niên 90, trong điều kiện thiếu thốn cả về vốn và kỹ thuật, Huawei đành chịu "xếp trứng vào giỏ", nhưng bằng sự phấn đấu nỗ lực tập thể, ngày đêm sản xuất, vận dụng nguyên lý chịu sức nén, đột phá trọng điểm, cuối cùng chúng tôi đã nghiên cứu thành công và cho ra mắt thiết bị thông tin đầu tiên, đó là tổng đài điều khiển tự động số. Năm 1994, lần đầu tiên chúng tôi tham gia triển lãm viễn thông quốc tế tổ chức tại Bắc Kinh, một dòng chữ nổi bật đã xuất hiện trên gian hàng của Huawei "Không có đấng cứu thế hay thần tiên hoàng đế nào có thể giúp chúng ta tạo dựng một cuộc sống mới ngoài chính bản thân chúng ta", đây quả là một điều chưa từng thấy từ trước đến nay. Tuy nhiên đối với những nhân viên của

Huawei, câu nói này đã khắc họa chân thực tình hình lúc bấy giờ.

Nhờ sự làm việc quên mình của toàn thể nhân viên và sự tận tụy hết mình với khách hàng, cuối cùng thị trường của Huawei đã bắt đầu khởi sắc. Không thấy được những khó khăn gian khổ cùng sự kiên trì không ngừng của Huawei, nhiều người nảy sinh mối nghi ngờ thậm chí hiểu lầm, họ không thể hiểu làm cách nào mà Huawei lại có được sự tiến bộ vượt bậc như vậy. Giữa lúc đó thì một vị quan chức chính phủ hiểu khá rõ về tình hình của Huawei đã lên tiếng: "Chỉ trong vòng một năm, nhân viên thị trường của Huawei đã đi được tới 500 huyện, vậy trong lúc đó các anh đang làm gì?". Hình ảnh nhân viên phục vụ và bán hàng của Huawei lúc đó là: lưng vác máy móc, vai đeo máy chiếu, balô, trèo đèo lội suối vượt qua những con đường hoang vu xa xôi nhất.

Thị trường Huawei có được ngày hôm nay là kết quả của cả một quá trình phấn đấu tích lũy qua các thế hệ nhân viên Huawei với tư tưởng được xác định ngay từ ban đầu. Nhằm gìn giữ thắng lợi không dễ gì có được này, Nhiệm Chính Phi lúc nào cũng ghi nhớ và căn dặn nhân viên của mình "lấy giá trị quan của khách hàng làm phương hướng chủ đạo, lấy sự hài lòng của khách hàng làm tiêu chuẩn đánh giá", tức là bất cứ hoạt động nào của công ty cũng chỉ vì một mục đích duy nhất đó là làm hài lòng khách hàng.

Nhiệm Chính Phi giải thích rằng:

Giá trị quan của khách hàng là kết quả cuối cùng của quá trình thống kê, tổng hợp, phân tích và trao đổi với khách hàng, là phương hướng phấn đấu của công ty. Cứ theo hướng đi này, chúng ta sẽ không phạm phải những sai lầm lớn, sẽ không gặp phải thất bại nặng nề. Vì thế trong mục tiêu quản lý và phương hướng phát triển sản phẩm hiện nay, chúng ta đang nhắm vào những nhà phân phối viễn thông hàng đầu như Siemens, Sony Ericson, Nokia, Alcatel, Lucent, Bell Labs. Các kế hoạch quản lý và sản phẩm của chúng ta đều phải dựa vào họ, phải đuổi kịp và vượt qua họ, ví dụ như về mảng giải pháp mạng thông minh và một số giải pháp tính năng mới tổng đài của chúng ta đã vượt qua Siemens nhưng về độ tin cậy và tính ổn định của sản phẩm thì vẫn còn cách biệt. Chỉ có nhắm vào những tên tuổi hàng đầu như thế chúng ta mới có thể tồn tại và đứng vững được.

Chúng ta phải trở thành một nhà phân phối hàng đầu không chỉ bởi vì chúng ta thực hiện mục tiêu "trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới" mà còn bởi vì sau "bong bóng IT" xảy ra năm 2000-2003 khách hàng càng thận trọng hơn khi lựa chọn nhà sản

xuất. Nhiệm Chính Phi cho rằng, sự thận trọng này rõ ràng không phải là bất lợi mà chỉ có lợi cho sự phát triển của Huawei. Nguyên nhân là phần lớn các công ty hiện nay tình hình kinh doanh đều không tốt, trong khi đó khách hàng lại đặc biệt xem trọng tình hình kinh doanh của công ty khi lựa chọn nhà phân phối, đồng thời cũng căn cứ vào khả năng duy trì của công ty đó để xây dựng quan hệ hợp tác. Vì thế, trước tình hình kinh tế ngày càng khó khăn như hiện nay, khách hàng không còn lựa chọn sản phẩm nữa mà là lựa chọn công ty.

Về việc nghiên cứu và phát triển sáng tạo, Nhiệm Chính Phi có quan điểm là sản phẩm tốt hay không tốt cần phải để khách hàng nhận định, một sản phẩm làm hài lòng khách hàng mới có thể là một sản phẩm tốt. Nếu không kỹ thuật có cao đến đâu nhưng khách hàng không hài lòng thì cũng không thể xem là sản phẩm tốt. Vì thế, trong nội bộ công ty Huawei đã xây dựng một quan điểm nghiên cứu phát triển, đó là "thị trường hóa kỹ thuật, kỹ thuật hóa thị trường".

LÀM TỐT CÔNG TÁC MỞ RỘNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG.

Bề ngoài thì mở rộng khách hàng đối lập với tập trung khách hàng. Huawei đưa ra khái niệm "mở rộng khách hàng" là muốn nói với toàn thể nhân viên rằng: khách hàng không phân lớn nhỏ, cao thấp, bất cứ nhân viên nào liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm đều cần phải "làm tốt công tác này".

Nhiệm Chính Phi cho rằng, bất cứ khâu hoặc phần nào không được chú ý đều có thể quyết định sự thành bại của Huawei trong một dự án. Vì thế, Huawei đã quyết định: khi xử lý quan hệ khách hàng, cần phải xem trọng tất cả, không thể coi nhẹ những khách hàng có số lượng đặt hàng nhỏ, không thể chỉ tiếp xúc với các nhà lãnh đạo cấp cao đặc biệt, đối với những nhà lãnh đạo bình thường khác thậm chí đối với những nhân viên bình thường chúng ta cũng đều phải đối xử như thượng khách.

Tại sao lại có yêu cầu như vậy? Trong cuốn "Mùa đông của Huawei" năm 2000, Nhiệm Chính Phi đã giải thích rằng:

Lối tư duy để tạo ra một cơ hội có được hợp đồng là phải xem xét nhiều phương diện, cũng giống như chơi cờ vây vậy, chúng ta không thể chỉ tập trung nhắm vào một nước cờ. Năm ngoái, khi đến làm việc với một phòng ban tôi đã cảm thấy rất không hài lòng với cách làm việc của họ. Gần như tất cả các quyết sách đều chỉ do một người quyết định, đến những cán bộ cấp sở, cấp phó

tổng cũng chẳng phải suy xét bất cứ điều gì nữa. Đây là một sai lầm mang tính cơ cấu, chiến lược vì thế khi đó tôi đã đưa ra kiến nghị cần phải thực hiện mở rộng quan hệ khách hàng.

Nhiệm Chính Phi không chỉ yêu cầu các nhân viên marketing phải coi trọng việc xây dựng quan hệ rộng với khách hàng mà còn yêu cầu họ phải có con mắt nhìn xa trông rộng. Vì thế, Huawei đề ra chế độ bắt buộc các giám đốc khách hàng và giám đốc phụ trách sản phẩm phải duy trì trao đổi với khách hàng ít nhất năm lần mỗi tuần, đồng thời cũng phải chú ý nâng cao chất lượng trao đổi một cách có hiệu quả.

Chúng tôi một lần nữa nhắc nhở mọi người cần phải chú trọng mở rộng quan hệ khách hàng, đây cũng là một ưu thế cạnh tranh của chúng tôi. Mở rộng quan hệ khách hàng là yêu cầu đối với tất cả các bộ phận. Duy trì nguyên tắc mở rộng khách hàng có nghĩa là gặp ai cũng đều tốt cả, đến một anh kỹ thuật quèn chúng ta cũng phải nhiệt tình giới thiệu sản phẩm, như vậy là được một phiếu rồi.

Nhất định phải tăng cường phổ biến trao đổi với khách hàng, phải xây dựng chế độ trao đổi phổ biến đó, trao đổi không đủ thì phải làm thế nào? Phải giáng chức, giảm tiền lương. Phải dần dần loại bỏ những nhân viên làm không tốt công tác chăm sóc khách hàng. Một số người có tính cách không cởi mở sẽ được chuyển sang bộ phận khác phù hợp hơn.

Có người cho rằng đến tỉnh không gặp được thì xuống huyện. Có người lại cho rằng xuống tận huyện thì quá tốn tiền xăng dầu, nhưng chúng tôi thà rằng chịu tốn tiền xăng dầu chứ không thể dừng lại, nhất định phải giữ quan hệ với khách hàng. Chúng tôi đã xây dựng chế độ trao đổi tới huyện và sẽ tiếp tục thực hiện chế độ này. Nhân viên mới không tìm được nơi "lau súng" thì phải xuống huyện, anh ta không xuống huyện thì làm sao có thể tìm được nơi "lau súng"? Súng không được lau sẽ bị gỉ, người như vậy thì sau này làm sao có thể dùng được đây? Đừng nghĩ rằng chúng tôi tiết kiệm, không xuống huyện thì có thể tiết kiệm được tiền. Tiết kiệm có nghĩa là tiết kiệm những cái không cần phải lãng phí, cái gì không nên tiết kiệm thì cũng không thể tiết kiệm được.

Nhiệm Chính Phi cho rằng, ở Huawei một người đầy kiến thức mà không thể hiện được thì cũng chẳng khác gì kẻ không có học vấn, kiến thức phải được thể hiện ra thì mới gọi là kiến thức. Một giám đốc bộ phận khách hàng phải biết vận dụng những kiến thức có được để làm việc trực tiếp với khách hàng, qua đó củng cố, tăng

cường sự hiểu biết của khách hàng đối với công ty.

Ở nước ngoài, sản xuất muốn tiến lên thì cán bộ xuống cơ sở, muốn lắp thêm nhiều xe nhất định phải lao đi. Nhân viên không được tự mình lái xe, phải thuê thêm một lái xe, vừa thông thạo tiếng địa phương lại vừa có thể kiêm vệ sĩ, như vậy mới đảm bảo được an toàn.

Yêu cầu của công tác bán hàng là giám đốc bộ phận thị trường phải tăng cường trao đổi với khách hàng, nhưng Nhiệm Chính Phi cho rằng nghiên cứu phát triển là nguồn gốc của sản phẩm nên cũng cần phải làm tốt công tác mở rộng khách hàng. Vì thế ông yêu cầu tất cả nhân viên cấp phó tổng của bộ phận nghiên cứu phát triển cũng phải xây dựng chế độ gặp gỡ khách hàng mỗi tuần.

Danh sách nhân viên cấp phó tổng của bộ phận nghiên cứu phát triển phải được đưa đến bộ phận quản lý khách hàng, sau khi được kiểm tra xem xét tiếp tục được giao đến phòng cán bộ. Hàng tuần họ phải gặp khách vài lần. Duy trì trao đổi với khách hàng, lắng nghe khách hàng, chúng ta có thể hiểu được rất nhiều suy nghĩ của họ. Chúng ta có được những tiến bộ như ngày nay chẳng phải là do khách hàng đó sao? thường xuyên trao đổi với khách hàng cũng có nghĩa là để khách hàng không ngừng giúp đỡ chúng ta tiến bộ. Miệng luôn nói một năm 365 ngày thì cả 365 ngày đều nghĩ đến sản phẩm, nghĩ đến thị trường, thực tế thì đến tên và số điện thoại của các nhân viên thị trường, của khách hàng cũng không nhớ nổi, như vậy liệu có tác dụng gì chứ?

Lý do để Huawei tiếp tục tồn tại và phát triển là vì khách hàng. Toàn thể công ty từ trên xuống dưới đều phải quan tâm đến khách hàng. Chúng tôi luôn cho rằng khách hàng chính là linh hồn của Huawei, tuy nhiên quan niệm khách hàng này không phải do một hai vị lãnh đạo cao cấp xây dựng nên mà do toàn bộ công nhân viên của công ty luôn chú ý quan tâm khách hàng và thực hiện quy trình hóa, chế độ hóa.

KHIẾN KHÁCH HÀNG CẢM ĐỘNG TRƯỚC SỰ CHÂN THÀNH.

Sự cảm động được bắt nguồn từ sự luôn hướng tới cái Chân — Thiện — Mỹ của con người. Cho dù vật chất có phát triển, khoa học có tiến bộ, văn hóa có khác biệt như thế nào đi nữa thì con người vẫn luôn khát khao có được tình cảm này. Nếu như có thể để đối phương chấp nhận sự quan tâm của bạn thì coi như bạn đã chiến thắng tất cả.

“Kích động” và “cảm động” chỉ khác nhau có một chữ, “kích động” trong việc buôn bán thường chỉ việc dựa trên cơ sở lợi nhuận dùng những lời lẽ mánh khóe để thuyết phục khách mua hàng, trong khi đó “cảm động” lại chỉ việc cung cấp những dịch vụ gần gũi nhằm lay động trái tim khách hàng. Ngày càng nhiều nhân viên bán hàng, qua thực tế, đã nhận thức được rằng “kích động” chỉ đơn thuần là sự thôi thúc về lợi nhuận, tiền hết là tình cũng hết. Còn sức mạnh của “cảm động” lại khiến khách hàng ghi nhớ trong tim, đồng thời cũng không ngừng có ảnh hưởng tới những người xung quanh, vì thế mà dễ dàng hình thành “chuỗi bán hàng”.

Những doanh nghiệp thành công trên thế giới đều biết lắng nghe khách hàng, biến những phàn nàn của khách hàng thành những đề xuất có giá trị nhất. Tuy không phải khách hàng nói gì cũng đều đúng cả nhưng nhất định phải xem xét vấn đề trên lập trường của khách hàng và có một sự đồng cảm với họ.

Trong quá trình chiếm lĩnh thị trường, chiến lược “khiến khách hàng cảm động” trở thành đặc điểm để phân biệt Huawei với các đối thủ cạnh tranh khác và là công cụ có hiệu quả trong việc chiếm lĩnh ngày càng nhiều thị phần. Đặc biệt vào thời kỳ đầu, phát triển chiến lược “cảm động khách hàng” cũng đã khiến Huawei không hề có ưu thế về thực lực và kỹ thuật có được một phong cách phục vụ mang đặc sắc của riêng mình.

Trong câu chuyện “Ngu Công dời núi”, Ngu Công suốt ngày đào núi, còn đưa cả con cháu lên núi cùng đào, họ cứ thế đào mãi đào mãi, đào qua ngày này tháng khác cuối cùng đã làm thượng đế cảm động, ngài cho lệnh rời hai ngọn núi trước cửa nhà Ngu Công đi. Tôi luôn nghĩ rằng câu chuyện này thật giống với trường hợp của Huawei suốt 18 năm nay, đặc biệt là những năm đầu thập kỷ 90 của thế kỷ XX khi việc mở rộng thị trường nước ngoài cực kỳ khó khăn: chúng tôi luôn đối xử khách hàng với một tấm lòng chân thành và một tinh thần phục vụ quên mình, vì thế cuối cùng đã cảm động được “thượng đế”, cảm động được khách hàng của chúng tôi. Dù là trong hay ngoài nước thì chính khách hàng đã khiến chúng tôi có được thị trường như ngày hôm nay, chúng tôi sẽ không bao giờ quên điều đó, sẽ mãi mãi đối xử với khách hàng của mình bằng sự chân thành, đây chính là một bộ phận quan trọng trong văn hóa phấn đấu của chúng tôi.

Ở Huawei có rất nhiều ví dụ chứng minh cho sự chân thành.

Vào năm 1996, hội chợ triển lãm sản phẩm tổng đài toàn quốc do

bộ Thông tin và Bưu chính viễn thông đồng tổ chức đã diễn ra tại Bắc Kinh. Để giành được nhiều đơn đặt hàng lắp đặt Huawei đã chuẩn bị trong suốt một năm. Khi hội nghị diễn ra, Huawei đã điều hơn 400 nhân viên tham gia, so với lãnh đạo tham gia hội nghị chiếm tỉ lệ là 10:1, mục đích của Huawei là nhằm đảm bảo trong thời gian diễn ra hội nghị, những vị lãnh đạo và cục trưởng bưu cục chủ yếu của từng tỉnh thành đều có người theo sát hàng ngày, cố gắng giành đơn đặt hàng năm tiếp theo từ mỗi tỉnh thành đó.

Tết năm 2000, một tổng đài mạng địa phương ở Hắc Long Giang bị ngắt, chỉ trong vòng 24 tiếng, nhân viên kỹ thuật của Huawei từ Thâm Quyến đã nhanh chóng tới và phát hiện trên mạng của khách hàng đang chạy liên tục nhiều model khác nhau, thiết bị xảy ra sự cố, không phải của Huawei. Nhưng bên nhà sản xuất thiết bị xảy ra sự cố chậm trễ không có phản hồi nào, nhân viên của Huawei đã ra tay xử lý sự cố này giúp khách hàng sử dụng thiết bị một cách thuận lợi.

Điều này đã hình thành nên tính đặc sắc trong hệ thống quản lý chăm sóc khách hàng của Huawei ngay trong những ngày đầu mới thành lập, đó là bất cứ khi nào thiết bị của khách hàng xảy ra sự cố nhân viên của Huawei bắt buộc phải tới ngay phòng điều khiển, sửa chữa thay lắp ngay tại chỗ. Trong con mắt của các đối thủ cạnh tranh, cách làm hao tổn thời gian và tâm trí này thật ngu xuẩn, nhưng đối với khách hàng, hành động đó đã thực sự khiến họ cảm động, vì họ thấy mình được coi trọng. Khách hàng của Huawei thời kỳ đầu đã phát triển và duy trì như vậy.

Thậm chí, nhằm ủng hộ cho việc triển khai một cách thuận lợi kiểu dịch vụ bán hàng này, cơ cấu hoạt động trong nội bộ Huawei cũng đã tiến hành những điều chỉnh có liên quan để có thể nhanh chóng cụ thể hóa việc thực hiện xây dựng chế độ coi nhu cầu khách hàng là phương hướng chủ đạo, văn hóa doanh nghiệp, nguồn nhân lực và quản lý cán bộ.

Nhằm quán triệt hơn nữa phương châm dịch vụ "coi nhu cầu khách hàng là phương hướng chủ đạo" Huawei đã đưa chiến lược phát triển doanh nghiệp đi sâu vào tất cả các hoạt động của công ty.

(1) Xây dựng tổ chức theo phương hướng dựa trên nhu cầu khách hàng.

Nhằm giúp Hội đồng quản trị và đội ngũ quản lý kinh doanh

(EMT) dẫn dắt công ty thực hiện mục tiêu "vì khách hàng phục vụ", trong đội ngũ quản lý kinh doanh có ủy ban khách hàng chiến lược riêng. Chức năng chủ yếu của ủy ban này là thảo luận vạch ra đường lối chỉ đạo phương hướng phát triển cho công ty, sau đó những ý kiến sẽ do phòng hành chính duyệt. Ủy ban này sẽ hỗ trợ EMT thực hiện nhiệm vụ của mình trong lĩnh vực mở rộng khách hàng, đồng thời cũng giúp EMT đảm bảo toàn bộ chiến lược và biện pháp của công ty, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Công ty xây dựng hệ thống marketing chiến lược chuyên tìm hiểu phân tích nhu cầu khách hàng và từ đó xác định kế hoạch đầu tư và khai thác phát triển sản phẩm, nhằm đảm bảo các biện pháp chiến lược của Huawei đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Xây dựng nhóm marketing trong từng dây chuyền sản phẩm, từng phòng địa phương, gần gũi lắng nghe ý kiến khách hàng, đảm bảo cho những ý kiến đó nhanh chóng phản hồi tới công ty và đưa vào định hướng khai thác phát triển sản phẩm. Đồng thời, việc xác định các tổ chức gần gũi khách hàng là "tầng lớp lãnh đạo" của công ty, là động lực thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa và cải cách bộ máy tổ chức công ty. Thiết bị của Huawei được sử dụng ở đâu thì sẽ xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng ở đó nhằm mục đích, gần gũi khách hàng và cung cấp dịch vụ tốt nhất. Tại hơn 30 tỉnh thành và hơn 300 thành phố trực thuộc tỉnh trên cả nước đã có mặt trung tâm khách của chúng tôi, vì thế chúng tôi có thể nắm bắt được nhu cầu của khách hàng và nhanh chóng đưa ra những phản hồi, đồng thời cũng có thể lắng nghe ý kiến cụ thể của khách hàng về sản phẩm trong quá trình sử dụng. Hiện nay, hơn 90 quốc gia trên toàn thế giới cũng đã xây dựng những trung tâm như vậy, giữ mối liên hệ thường xuyên với khách hàng, có thể biết được họ cần gì, trong quá trình sử dụng thiết bị có vấn đề gì, có cải tiến gì mới, tất cả những thông tin này có thể được chuyển về công ty một cách kịp thời. Công ty chúng tôi có hơn 30.000 nhân viên trên toàn thế giới, trong đó nhân viên quốc tịch nước ngoài là 5.000 người, nhân viên Trung quốc có 250.000 người, phân bố tại các nước giống như những phân tử phân li, vậy chúng tôi phải quản lý họ thế nào đây? Chúng tôi yêu cầu mỗi nhân viên phải viết nhật ký công tác hàng ngày, nộp cho lãnh đạo chủ quản xem xét rồi được đưa tới phòng dữ liệu, chúng tôi sẽ tiến hành kiểm tra định kỳ, họ không dám gian lận vì họ không biết sau 3 tháng tình hình thị trường sẽ như thế nào, họ bắt buộc phải trao đổi với khách hàng nếu không sẽ không có giá trị gì hết. Tình hình tài chính phải có báo cáo tự điều tra hàng ngày, cứ sau 3 tháng các giám đốc chủ quản đều phải bảo đảm với tôi rằng tất cả những số liệu trong báo cáo đều là thật, chúng tôi còn tiến hành kiểm tra đột xuất trên mạng vì thế các nhân viên ở nước ngoài không ai

dám vi phạm.

(2) Đưa ra những quyết định đầu tư và phát triển sản phẩm theo phương hướng chủ đạo là dựa trên nhu cầu của khách hàng.

Các quyết định đầu tư của Huawei được xây dựng dựa trên cơ sở phân tích chọn lọc, xem xét kỹ càng nhu cầu thị trường thông qua việc thu thập thông tin nhiều kênh khách hàng khác nhau đồng thời từ đó quyết định xem có nên đầu tư hay không và các bước đầu tư như thế nào. Những sản phẩm đã qua phê duyệt trong từng giai đoạn của quá trình phát triển phải dựa trên nhu cầu của khách hàng để quyết định nên tiếp tục khai thác phát triển hay dừng lại, nên đẩy nhanh hay chậm lại.

(3) Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng, giá thành, khả năng phục vụ, khả năng ứng dụng và khả năng chế tạo mà khách hàng quan tâm trong quá trình khai thác phát triển sản phẩm.

Bất cứ sản phẩm nào ngay sau khi được phê duyệt đều thành lập nhóm FDT bao gồm các nhân viên phụ trách thị trường, phát triển, dịch vụ, chế tạo, tài chính, mua bán và chất lượng. Nhóm này sẽ tiến hành quản lý và quyết sách trong toàn bộ quá trình khai thác phát triển sản phẩm nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu khách hàng ngay khi sản phẩm được đưa ra thị trường. Đồng thời, cùng với sự tham gia trước đó của các bộ phận giai đoạn cuối như dịch vụ, chế tạo, tài chính, mua bán. Trong giai đoạn thiết kế sản phẩm nhóm cũng tiến hành bàn bạc xem xét đưa ra nhu cầu và giá thành lắp đặt, duy trì, chế tạo cũng như báo cáo đầu tư. Như vậy khi sản phẩm được đưa ra thị trường thì tất cả các khâu trong chu trình đã được chuẩn bị kỹ càng, không còn tình trạng bộ phận phát triển thì nghiên cứu phát triển sản phẩm, bộ phận tiêu thụ thì chịu trách nhiệm tiêu thụ sản phẩm, bộ phận chế tạo thì sản xuất, bộ phận dịch vụ thì lắp đặt và bảo trì sản phẩm, đồng thời cũng xóa bỏ tình trạng sau khi sản phẩm được đưa ra mà các khâu trong chu trình không biết hoặc không có sự chuẩn bị đầy đủ.

(4) Quản lý cán bộ nhân viên theo phương hướng chỉ đạo dựa trên nhu cầu của khách hàng.

Mức độ hài lòng của khách hàng là một trong những chỉ tiêu đánh giá quan trọng mà từ Tổng giám đốc tập đoàn đến các cán bộ quản lý các cấp đều coi trọng. Sự hài lòng của khách hàng là căn cứ điều tra của công ty. Phương hướng chỉ đạo dựa trên nhu cầu khách hàng và tiêu chí vì khách hàng phục vụ đều bao hàm trong việc kiểm tra đánh giá, tuyển chọn, đào tạo cán bộ nhân viên, tăng

cường sự quan tâm phục vụ khách hàng, củng cố tố chất hình mẫu trong đào tạo cán bộ nhân viên, từ đó củng cố khung phỏng vấn thử việc. Khi đào tạo các nhân viên mới, chúng tôi đều giảng cho họ nghe về vụ án "Ai là người "giết chết" hợp đồng?", bởi tất cả các chi tiết đều có thể khiến công ty sụp đổ. Chúng tôi coi trọng việc tuyển chọn nhân tài, nhưng chúng tôi lại không hề xem xét tới những học sinh có kết quả học tập cao vì chúng tôi không cần những người coi mình là trung tâm, đối với họ thật khó để có thể coi khách hàng là trung tâm. Hiện nay, rất nhiều người coi trọng kỹ năng, trên thực tế kỹ năng quan trọng hơn nghị lực, nghị lực lại quan trọng hơn đạo đức, nhưng quan trọng hơn cả là bạn phải có một tấm lòng, vì thế hãy để khách hàng cảm nhận được tấm lòng của bạn.

Văn hóa Huawei cũng đã mang được giá trị trọng tâm của mình, khiến chiến lược lấy nhu cầu khách hàng làm phương hướng chủ đạo có thể thấm sâu vào công việc của mỗi nhân viên, thường xuyên nhấn mạnh tiêu chí "vì khách hàng phục vụ là lý do duy nhất để Huawei tồn tại", nâng cao ý thức phục vụ khách hàng của nhân viên. Thông qua việc tăng cường hệ thống đánh giá dựa trên kết quả trách nhiệm và cơ chế khuyến khích kịp thời khiến tất cả những mục tiêu của Huawei đều dựa trên nhu cầu khách hàng, thông qua hàng loạt cơ cấu tổ chức chuyên môn hóa và chu trình thao tác quy phạm hóa nhằm đảm bảo thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Huawei là một tập đoàn của hiệu quả và lợi ích, mọi hoạt động của chúng tôi đều xoay quanh lợi ích của doanh nghiệp. Bởi chỉ có phục vụ mới có thể đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Ý nghĩa của "phục vụ" là rất rộng, không chỉ đơn thuần là dịch vụ hậu mãi mà còn bao gồm cả quá trình từ nghiên cứu chế tạo đến kết thúc cuộc đời của một sản phẩm và đời sống gia đình, ý thức tư tưởng của nhân viên… Chúng ta phải lấy phục vụ làm tôn chỉ xây dựng đội ngũ. Chỉ có dịch vụ tốt chúng ta mới có thể giành được sự tin cậy của khách hàng, từ đó tạo ra lợi ích cho chính chúng ta. Sức mạnh của niềm tin ấy là vô cùng to lớn, là niềm hạnh phúc vô tận của chúng ta. Vì thế, phục vụ chính là sợi chỉ xuyên suốt cuộc đời của mỗi nhân viên cũng như vận mệnh của cả công ty.

[11] LÝ LUẬN NGƯỜI LÃNH ĐẠO - Nhiệm Chính Phi luận bàn về vấn đề tu dưỡng đạo đức của lãnh đạo doanh nghiệp Chúng ta đang sống trong một thời đại công nghệ thông tin phát triển đến chóng mặt, trên thế giới này điều duy nhất không thay đổi đó là thay đổi. Chúng ta chỉ cần "chậm một ly" là "mất cả ngàn dặm". Cứ dậm chân tại chỗ, không dám chấp nhận phê bình, rụt rè nhút

nhát thì chúng ta không chỉ "mất ngàn dặm" mà còn hơn thế nữa.

TỰ PHÊ BÌNH ĐỂ TIẾN BỘ.

Huawei vẫn là một công ty trẻ, cho dù tràn đầy sức sống và nhiệt tình nhưng vẫn non nớt và ngạo mạn, quản lý chưa được bài bản. Chỉ có tự phê bình, chúng ta mới có thể nhanh chóng trưởng thành lên được. Chúng ta phê bình không phải để phủ định toàn bộ mà để xây dựng và tiến bộ nhằm tới mục tiêu cuối cùng là nâng cao sức cạnh tranh trọng tâm của cả công ty.

Chúng ta đang ở trong một thời đại công nghệ thông tin phát triển thay đổi tới chóng mặt, trên thế giới này điều duy nhất không thay đổi đó là thay đổi. Chúng ta chỉ cần "chậm một ly" là "mất cả ngàn dặm". Cứ dậm chân tại chỗ, không dám chấp nhận phê bình, rụt rè nhút nhát thì chúng ta không chỉ có "mất ngàn dặm" mà còn hơn thế nữa. Chúng ta vì thể diện mà đi tới thất bại, diệt vong hay bỏ đi thể diện, sai lầm để tiến về phía trước? Muốn tiếp tục sống nhất định phải vượt trội, trước tiên là phải vượt qua chính mình; điều kiện cần thiết để vượt trội hơn kẻ khác đó là kịp thời. Để làm được điều này, trước tiên, chúng ta phải dám tự phê bình. Người xưa có nói: "tam nhân hành tất hữu ngã sư" (trong ba người tất có một người đáng để mình học hỏi), trong ba người này một người là đối thủ cạnh tranh, một người sẽ là khách hàng dám phê bình các lỗi thiết bị của chúng ta, nếu như bạn vẫn còn khiêm tốn sẽ có một người nữa, đây là sẽ là một nhân viên dám thẳng thắn, một đồng nghiệp chân thành phê bình, một lãnh đạo yêu cầu nghiêm khắc. Chỉ cần coi trọng người tài đức thì chẳng có sai lầm nào là không thể sửa chữa nổi.

Nhiệm Chính Phi hiểu rõ rằng, mỗi nhà quản lý của Huawei đều sẽ gặp phải "điểm giới hạn" năng lực trách nhiệm cá nhân, đây là sự thật không thể chối cãi. Khách quan mà nói, sự trưởng thành của người quản lý và sự lớn mạnh của tổ chức doanh nghiệp giống như một cuộc thi chạy marathon. Tố chất của người quản lý và tốc độ trưởng thành về năng lực phải nhanh hơn hoặc ngang bằng với tốc độ phát triển và lớn mạnh của doanh nghiệp. Nếu sự trưởng thành về năng lực và tố chất cá nhân của người quản lý không theo kịp năng lực yêu cầu phát triển quy mô doanh nghiệp thì sẽ đạt tới cái gọi là "điểm giới hạn năng lực cá nhân".

Mỗi điểm giới hạn mà các nhà quản lý có thể gặp phải đều là một yếu tố quan trọng kìm hãm năng lực tố chất của họ, là thời khắc bắt buộc họ phải vượt qua bản thân. Phải không ngừng học hỏi và phủ định bản thân, các nhà quản lý mới có thể trưởng thành hơn

được, cũng giống như rắn lột xác vậy, cứ sau mỗi lần lột xác, chúng ta lớn lên, cho dù quá trình lột xác thật sự rất đau đớn, thậm chí rất nguy hiểm.

Sự lớn mạnh nhanh chóng của Huawei thực ra chính là kết quả của quá trình không ngừng phủ định quá khứ, phủ định bản thân của các nhà quản lý.

Nếu không kiên trì chính sách tự phê bình trong suốt một thời gian dài thì trong lĩnh vực chế tạo, chúng tôi không thể nâng chỉ tiêu chất lượng sản phẩm của mình lên tới 20PPM. Người Trung Quốc từ trước đến nay vốn luôn tùy tiện, tự do, chỉ giỏi hoang tưởng, không chịu an phận, thích sáng tạo kiểu nửa vời, không thích làm những việc khô khan đơn điệu ngày này qua ngày khác, không muốn chịu sự ràng buộc của quy tắc và thủ tục, như thế thì khó có thể làm việc với quy trình công nghệ và chất lượng một cách chuyên nghiệp. Không tự phê bình, khắc phục những thói quen không tốt của người Trung Quốc, làm sao chúng ta có thể sản xuất ra những sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế thậm chí vượt qua "những người bạn đồng hành"?. Phương pháp làm việc với tinh thần tự đấu tranh với bản thân của người Nhật và người Đức đã khiến họ thích ứng được với mọi thay đổi, tạo nền tảng vững chắc cho thị phần của công ty. Nếu không đạt được chất lượng cao mang tiêu chuẩn quốc tế, chúng ta không thể tồn tại được đến ngày hôm nay.

Trong bài "Mùa đông của Huawei" đăng năm 2000 Nhiệm Chính Phi một mặt đưa ra lời cảnh báo "mùa đông của Huawei sắp tới", một mặt nhấn mạnh tầm quan trọng của việc "tự phê bình".

Tại sao phải nhấn mạnh việc tự phê bình? Chúng tôi đề xướng tự phê bình nhưng không đề xướng phê bình lẫn nhau vì khó có thể nắm bắt được mức độ phê bình, nếu "mùi thuốc nổ phê bình" quá đậm sẽ rất dễ gây ra mâu thuẫn trong đội ngũ. Trong khi đó, nếu bản thân tự phê bình người khác sẽ không mạnh tay chỉ là "giơ chổi lông gà đánh khẽ", như thế vẫn còn tốt hơn là không đánh, dần dần bạn sẽ được tôi luyện thành "thép". Tự phê bình không chỉ là cá nhân tự phê bình, tổ chức cũng phải tự phê bình. Bằng việc tự phê bình, bộ phận nòng cốt các cấp phải nỗ lực xây dựng bản thân, từng bước tiến tới chuyên nghiệp hóa, quốc tế hóa. Công ty chúng tôi cho rằng tự phê bình là một phương pháp hiệu quả thúc đẩy sự tiến bộ cá nhân, đối với những nhân viên chưa nắm bắt được thứ vũ khí này, hi vọng các bộ ngành không được tiếp tục cất nhắc nữa. Tự phê bình bắt đầu từ cấp lãnh đạo, cấp lãnh đạo hàng năm đều có những buổi sinh hoạt dân chủ, trong các

buổi sinh hoạt này, các vấn đề được đưa ra đều cực kỳ gay gắt. Có người nghe xong cho rằng cạnh tranh trong nội bộ công ty thật quyết liệt nhưng bạn có thấy cho dù họ đưa ra vấn đề gay gắt đến đâu, nhưng nói xong rồi họ lại có thể nắm tay nhau cùng chiến đấu không?

Nhiệm Chính Phi cho rằng để đón mùa đông tới, để bình an trải qua mùa đông, Huawei cần phải có sự chuẩn bị đầy đủ, đó là tư tưởng hiện thực, phẩm chất, tố chất, kỹ năng sáng tạo... trong đó tự phê bình cũng là một công cụ hữu ích. Quan điểm này thống nhất với tư tưởng "cải tiến nhỏ, khen thưởng lớn, kiến nghị lớn, khen thưởng nhỏ" mà Nhiệm Chính Phi đã đưa ra.

Tự phê bình có nghĩa là phủ định bản thân thậm chí là phê bình những kinh nghiệm thành công đã qua, để đạt đến mức độ này không phải là một việc dễ dàng. Vì thế, Huawei quy định, đối với những nhân viên chưa nắm vững được phương pháp quản lý "tự phê bình" này các bộ phận không được tiếp tục cất nhắc nữa. Sau hai năm, nhà quản lý nào chưa nắm vững và sử dụng được phương pháp này sẽ bị giáng chức. Huawei dùng biện pháp mạnh như vậy nhằm đảm bảo việc "tự phê bình" được diễn ra thuận lợi, để cuối cùng tiến hành cải tạo tổ chức.

TINH THẦN HI SINH VÀ PHẤN ĐẤU QUÊN MÌNH.

Doanh thu năm 2006 của Huawei đạt 6.560.000 nhân dân tệ, tương đương với 845 tỉ đôla. Huawei cung cấp sản phẩm cho 31 trong 50 nhà phân phối viễn thông lớn nhất thế giới và có hơn 1 tỉ khách hàng trên toàn thế giới. Huawei chắc chắn sẽ trở thành nhà sản xuất thiết bị viễn thông đẳng cấp thế giới, không chỉ giữ vững vị trí hàng đầu trong nước mà trên trường quốc tế, đến đối thủ mạnh như Cisco cũng không dám coi thường Huawei.

Tuy nhiên, đối với một người đã ở cái tuổi 64 như Nhiệm Chính Phi còn phải rất lâu nữa mới đến lúc dừng bước nghỉ ngơi. Khi Huawei cuối cùng cũng đã có chỗ đứng trên thị trường trong nước cũng như quốc tế, các đối thủ cạnh tranh trong nước như Công ty viễn thông Zhongxing, Đại Đường... đang cố gắng bắt kịp còn các đối thủ mạnh trên thế giới như Siemens, Ericson... đã chú ý đến sự lớn mạnh của thế hệ mới Huawei và liên tiếp lựa chọn Huawei như một đối tác tiềm năng. Huawei lần lượt đặt mối quan hệ hợp tác với Ericson và Makeni vào tháng 10 năm 2005, với Alcatel và Lucent vào tháng 3 năm 2006; tháng 6 năm 2006, Nokia và Siemens đã khiến Huawei liên tiếp phải đối mặt với những thử thách khó khăn và áp lực cực kỳ lớn, vì thế Nhiệm Chính Phi đã

truyền đến mỗi nhân viên của Huawei ý thức cao độ về bản năng sinh tồn và không quên nhấn mạnh "đấu tranh gian khổ là linh hồn của văn hóa Huawei".

Nhiệm Chính Phi đã từng nói với các nhân viên rằng:

Vì Huawei tôi đã mắc tiểu đường, cao huyết áp, viêm đốt sống cổ nhưng các bạn vẫn còn khỏe mạnh như vậy, sao không tiếp tục cố gắng?

Ý thức này bao trùm cả công ty khiến mỗi nhân viên đều chăm chỉ tận tụy, không dám có một chút lười nhác. "Văn hóa giường đệm", "văn hóa sói" từ những ngày đầu chính là biểu hiện cụ thể của văn hóa Huawei.

Có nhiều ý kiến khác nhau về loại hình văn hóa này, thêm vào đó tính hòa nhập của nhân viên Huawei lại rất lớn. "Sự kiện Hồ Tân Vũ" - một kiến trúc sư trẻ 25 tuổi của công ty TNHH công nghệ Huawei không may bị ốm chết đã khiến mọi người quan tâm đến công việc, cuộc sống đặc biệt là tình hình sức khỏe của tầng lớp trí thức. Hiện nay nhân viên của Huawei phần lớn thuộc thế hệ 8X, so với những thế hệ đi trước, họ coi trọng việc thể hiện bản thân hơn, cho rằng mình là trung tâm, như một lẽ tự nhiên, họ ít nhiều có phần không thích hợp với tinh thần "phấn đấu gian khổ" của Huawei. Đây cũng là một vấn đề khá nan giải của Huawei.

Nhưng tất cả những tranh cãi và phàn nàn đến Nhiệm Chính Phi đều được giải quyết. Ngay từ năm 1998, trong cuốn "Chúng ta học được gì từ nhân dân Mĩ?", ông đã nhấn mạnh tầm quan trọng của tinh thần phấn đấu gian khổ và cống hiến quên mình đối với sự sống còn của Huawei.

Mấy năm nay, tôi đã tiếp xúc với tương đối nhiều nhân viên kỹ thuật của Mĩ và thấy rằng, dưới sự thúc đẩy của cơ chế quản lý bài bản họ đều làm việc hết sức chuyên nghiệp, luôn theo đuổi mục tiêu thành công, tuy nhiên hiện tượng phổ biến này không phải là không có ngoại lệ. Ngày trước, nhà Bill Gates không hề có tivi, nhưng ông được bố xem xong kể lại, có người không hiểu điều này vì thế cũng không thể nào hiểu được tinh thần phấn đấu và hi sinh quên mình trong hoàn cảnh thu nhập thấp như vậy của rất nhiều người Trung Quốc đang hoạt động trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật.

NHIỆM CHÍNH PHI CÒN ĐƯA RA NHIỀU VÍ DỤ KHÁC.

Những nhà quản lý của công ty danh tiếng IBM luôn mang tinh

thần hi sinh quên mình, đã cống hiến không biết bao nhiêu công sức cho công ty. Trong số đó có một người được mệnh danh là "Jack gậy", tên thật của ông là Betram nhưng vì cái giá của sự nổi tiếng đó là mọi người gần như đã quên mất tên thật của ông. Ở IBM, tất cả những nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao (trong đó cũng bao gồm rất nhiều cao thủ) để được cử đến văn phòng của "Jack gậy" làm việc. Betram sẽ trực tiếp kiểm tra thử thách họ, đây là con đường duy nhất để bước qua cánh cửa IBM, vì thế rất nhiều người nảy sinh lòng hận thù với ông. Mỗi ngày Betram chỉ ngủ 3-4 tiếng đồng hồ, có khi nửa đêm thức dậy đi xem xét một xưởng nào đó do ông phụ trách. Xem xem có vấn đề gì không, không một báo cáo nào có thể lừa gạt được Betram. Phương pháp làm việc này đã từng gây trở ngại cho quá trình thăng tiến của ông, nhưng cuối cùng ông cũng đã nhận được sự kính trọng từ mọi người.

56 tuổi nằm trên giường bệnh, Betram biết những ngày còn lại của ông không còn nhiều nữa, nhưng ông vẫn tiếp tục làm việc. Khi cấp trên đến thăm, ông đang phải thở ôxy nhưng điều khiến mọi người kinh ngạc đó là trước khi ra đi, Betram cũng không quên công cuộc cải cách của IBM, ông còn tiến cử với cấp trên người sẽ tiếp nối công việc của mình.

Một ví dụ nữa là người đưa ra ý tưởng liên minh doanh nghiệp IBM, Polan, "liên minh doanh nghiệp" về sau đã trở thành nơi làm việc của hàng trăm người. "Liên minh doanh nghiệp" có nghĩa là trước khi đưa phần cứng ra tiêu thụ, IBM sẽ cử các nhân viên lập trình tới liên hệ với khách hàng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, sau đó dựa trên nhưng yêu cầu đó trong vòng 30-90 ngày sẽ đưa ra các phần mềm mà khách hàng cần. Cách làm này đã để lại ấn tượng rất sâu sắc với khách hàng, vì thế khi khách hàng cần sản phẩm, công ty đầu tiên mà họ nhớ tới chắc chắn là IBM.

Vào tuổi 50, Polan phải nhập viện vì căn bệnh ung thư não, mặc dù phẫu thuật nhưng do tế bào ung thư đã lan rộng nên các bác sĩ cũng đành chịu bó tay. Nằm trên giường bệnh cùng chiếc máy tính được lắp trong phòng, mỗi ngày Polan lại dành ra vài tiếng đồng hồ để theo dõi tiến độ kế hoạch của ông, gửi hàng chục đến hàng trăm bức thư điện tử. Trước khi chết ông còn nói một câu "tôi không hoạt động được, thì IBM cũng vậy". Cũng vào lúc ấy, do cơ chế cồng kềng khó điều khiển, nhân viên thừa nhiều dẫn đến phản ứng thị trường chậm chạp, dần lộ ra điểm yếu kém. Cho đến sau khi Gerstner đến mới hoàn thành "ca phẫu thuật lớn" của IBM, đem lại cho IBM một sức sống mới.

Rõ ràng Nhiệm Chính Phi đã miêu tả những nhân vật luôn mang

trong mình tinh thần phấn đấu và hi sinh quên mình đó bằng một sự ngưỡng mộ. Ông nói rằng:

Nếu cứ nhìn nhận những tấm gương phấn đấu của thế giới tư bản bằng quan niệm tiền bạc thì không thể hiểu nổi sự chăm chỉ không ngừng của Bill Gates làm việc suốt 14-15 tiếng đồng hồ mỗi ngày. Nhìn đối thủ cạnh tranh bằng con mắt không thành kiến, nghiêm túc học tập những điều tốt từ họ thì mới có hi vọng đuổi kịp họ.

Mặc dù sức khỏe không được tốt nhưng vì sự tồn tại và phát triển của Huawei, nên Nhiệm Chính Phi luôn nỗ lực hết mình. Bắt đầu từ năm 1992, Nhiệm Chính Phi nhiều lần ra nước ngoài, học hỏi kinh nghiệm từ những doanh nghiệp nước ngoài thành công. Mỗi khi đông đến, ông cũng thường đến Nga, hay xa hơn như Đức, Mĩ, vừa phải chịu đựng sự mệt mỏi do chênh lệch múi giờ, thay đổi khí hậu vừa phải cố gắng hòa nhập vào nền văn hóa bản địa để phân tích tìm hiểu cơ chế quản lý kinh doanh của các doanh nghiệp. Để tiến kịp sự phát triển của thời đại cũng như để tạo điều kiện thuận lợi cho sự giao lưu với các doanh nghiệp nước ngoài, Nhiệm Chính Phi bắt đầu học tiếng Anh khi đã hơn 50 tuổi, chính điều này đã thôi thúc các nhân viên Huawei không ngừng chăm chỉ học tập và làm việc?

Người doanh nghiệp là người sửa chữa thật tốt "đê điều".

Những doanh nhân nổi tiếng trong nước đã chú ý và tiến hành phân cấp nhà doanh nghiệp, đó là "nhà doanh nghiệp hàng đầu chỉ quản người không quản việc, nhà doanh nghiệp hạng 2 vừa quản người vừa quản việc, nhà doanh nghiệp hạng 3 quản việc nhiều quản người ít".

Nhiệm Chính Phi lại có một định nghĩa khác về nhà doanh nghiệp:

Quản lý cũng giống như dòng sông Trường Giang, chúng ta sữa chữa đê điều thật tốt sẽ khiến nước bên trong chảy tự do. Ban đêm khi chúng ta ngủ nước vẫn cứ chảy. Nước chảy ra đến biển sẽ bốc hơi thành không khí, tuyết rơi trên đỉnh Himalaya cũng tan thành nước, chảy vào Trường Giang rồi lại đổ ra biển và bốc hơi. Vòng tuần hoàn cứ thế tiếp diễn, nước sẽ quên đi rằng trên bờ vẫn còn một người đang gọi…., một thánh nhân. Thánh nhân đó là ai? Đó chính là nhà doanh nghiệp.

Trong rất nhiều yếu tố thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp,

nhà doanh nghiệp là một trong những yếu tố chiến lược cực kỳ quan trọng. Vì nhà doanh nghiệp phải dựa vào sự sáng tạo, sự am hiểu và khả năng chỉ huy của bản thân để phát hiện và loại bỏ những yếu tố bất cân bằng trên thị trường, tạo ra cơ hội, hiệu quả và tác dụng mua bán, chỉ ra phương hướng cho quá trình sản xuất, khiến sản xuất được tiến hành một cách có tổ chức. Từ đó gia tăng tài sản xã hội, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển sản xuất, thúc đẩy sự vận hành của bộ máy doanh nghiệp.

Phát triển doanh nghiệp là một quá trình động, vì thế vào các giai đoạn chiến lược khác nhau yêu cầu các nhà doanh nghiệp phải dựa trên tình hình thực tế hoàn thành tốt nhiệm vụ dẫn đường. Nói một cách cụ thể, một doanh nghiệp muốn thực hiện phát triển bền vững phải có ba kiểu nhà doanh nghiệp sau:

Kiểu thứ nhất, người mới lập nghiệp. Vào những ngày đầu mới thành lập, điều cần thiết nhất đối với một doanh nghiệp đó là một người kinh doanh có năng lực hơn người, người đó phải có khả năng gánh vác công việc quản lý và tổ chức sản xuất kinh doanh cơ bản nhất, chủ yếu nhất của doanh nghiệp. Kiểu nhà doanh nghiệp này có một cảm giác thị trường nhạy bén và khả năng thích ứng linh hoạt, biết nắm bắt cơ hội, tấn công nhanh chóng, đạt được thành công.

Kiểu thứ hai, người quản lý doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp đã phát triển thành doanh nghiệp vừa hoặc lớn, do những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển tiếp theo của doanh nghiệp, chủ yếu đến từ quản lý, nên nhà doanh nghiệp phải chuyển sang mô hình quản lý, lúc này chức năng chính của họ là tổ chức, kiểm soát chức năng của các ban ngành chứ bình thường không trực tiếp tổ chức hoạt động kinh doanh. Vào giai đoạn này, sức thu hút cá nhân của nhà doanh nghiệp trở thành điểm mấu chốt ảnh hưởng tới hiệu quả và trình độ quản lý.

Kiểu thứ ba, người lãnh đạo doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp đã bước vào giai đoạn trưởng thành, đối mặt với sự cạnh tranh thị trường khốc liệt hơn và yêu cầu quản lý phức tạp hơn, nhà doanh nghiệp không chỉ là người quản lý mà còn phải là người lãnh đạo có tư tưởng chiến lược, phải quản lý được rủi ro, có thể nhìn rõ cơ hội và thách thức tiếp theo trong sự thay đổi của môi trường. Người lãnh đạo phải duy trì tư tưởng sáng tạo và sự nhiệt tình mãnh liệt, chú ý sự vật mới, dũng cảm từ bỏ những thói quen, kiên trì mục tiêu ngày càng cao.

Trong thời kỳ đầu phát triển của Huawei, Nhiệm Chính Phi là một

kiểu nhà doanh nghiệp, ông xuất thân là một người lính có hiểu biết về kỹ thuật, có sự nhạy bén đối với nhu cầu thị trường. Vì thế dưới sự lãnh đạo của ông, Huawei từ một đại lý đã chuyển dần thành một doanh nghiệp kỹ thuật tự chủ phát triển. Mặc dù đã phải trải qua một chặng đường gian nan khó khăn nhưng thành công ngày hôm nay của Huawei đã chứng tỏ rằng lựa chọn lúc đó của Nhiệm Chính Phi là đúng đắn. Cùng với sự lớn mạnh từng ngày của Huawei và sự giúp đỡ của những nhân viên kỹ thuật và nhà quản lý cừ khôi như Đặng Bảo Dụng, Lý Nhất Nam, Tôn Á Tô… Nhiệm Chính Phi đã không còn trực tiếp tham gia hoạt động kinh doanh, vai trò của ông dần chuyển sang người lãnh đạo doanh nghiệp. Vào thời kỳ này, Huawei đã cho công bố "Điều lệ cơ bản Huawei", xây dựng giá trị quan chủ yếu của mình và xác định mục tiêu xa, đưa Huawei trở thành doanh nghiệp đẳng cấp thế giới, đây cũng là lúc tên tuổi của Nhiệm Chính Phi đã đạt tới đỉnh cao.

Đối với Nhiệm Chính Phi, năm 1998 là dấu mốc quan trọng trong việc thay đổi phong cách quản lý của ông. Vào năm đó, bộ luật đáng chú ý "Điều lệ cơ bản Huawei" vừa mới được công bố, nhưng đối với Nhiệm Chính Phi bộ luật này là một lần tổng kết những kinh nghiệm thành công của Huawei. Trên thực tế, lúc này Nhiệm Chính Phi đã chú ý tới những kinh nghiệm quản lý quy trình hóa của công ty tin học quốc tế nổi tiếng IBM, ông mong muốn xây dựng một hệ thống quản lý chuyên môn hóa cho Huawei. Một cách tự nhiên, Nhiệm Chính Phi đã tự chuyển vai trò của mình từ một người quản lý thành một người lãnh đạo.

Khi nhà doanh nghiệp không có quá nhiều vai trò trong doanh nghiệp của mình thì đó cũng là lúc doanh nghiệp đó phát triển mạnh mẽ nhất. Vì thế, khi nhà doanh nghiệp vẫn còn uy danh rất lớn khiến mọi người đều rất kính sợ thì cũng là lúc doanh nghiệp nguy hiểm nhất và không có một chút hi vọng nào. Chính vì vậy, chúng tôi cho rằng, mô hình quản lý thương mại vĩ mô của Huawei chính là: nhu cầu khách hàng là "biển chỉ đường" cho quá trình phát triển sản phẩm, xây dựng tổ chức quy trình hóa là mục tiêu của quản lý doanh nghiệp.

Năm 2000, sau khi lui về hậu trường, Nhiệm Chính Phi càng tập trung suy nghĩ về tiến trình quốc tế hóa của Huawei. Cuối cùng, Huawei muốn trở thành một doanh nghiệp như thế nào, tuy nhiên vấn đề lớn nhất đặt ra ở đây là làm thế nào để Huawei thoát khỏi tình trạng ỷ lại vào người khác và trưởng thành một cách tốt đẹp dựa trên chế độ và thể chế. Nhằm đạt đến mục tiêu này, Nhiệm Chính Phi không cho phép xuất hiện tình trạng một cá

nhân nào đó chi phối Huawei. Từ điểm này cũng có thể giải thích được vì sao khi Lý Nhất Nam và Đặng Bảo Dụng xảy ra tranh chấp, Nhiệm Chính Phi không hề can thiệp, có lẽ lúc đó ông đã suy nghĩ rất nhiều làm thế nào để tìm ra cách giải quyết vẹn cả đôi đường, vừa có thể giữ lại thiên tài Lý Nhất Nam, vừa tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy sự phát triển chuyên môn hóa của Huawei. Hoặc là chúng ta có thể đưa một giả thuyết như sau, nếu như năm đó Lý Nhất Nam không rời khỏi Huawei có lẽ Huawei bây giờ đi được càng xa hơn nhưng tiến trình chuyên môn hóa của công ty không thể đạt được những thành tựu như ngày hôm nay.